



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

Oppkjøp som vekststrategi Et spørsmål om integrasjonsprosess

En studie av Sparebank 1 Regnskapshuset SMN

BE 333E Innovasjon og Entreprenørskap

Av Christina Tro



Christina Tro

Oppkjøp som vekststrategi

En studie av SpareBank 1 Regnskapshuset SMN

Acquisitions as growth strategy

A study of SpareBank 1 Regnskapshuset SMN

Masteroppgave, Master of Science

Bodø, mai 2014

Spesialisering: Innovasjon og Entreprenørskap

Veileder: Erlend Bullvåg

Universitetet i Nordland

Avdeling Handelshøgskolen i Bodø HHB

Høgskolen har ikke ansvar for synspunkter eller innhold i oppgaven.

Fremstillingen står utelukkende for studentens regning og ansvar.

Forord

Denne masteroppgaven representerer slutten på spesialiseringen Innovasjon og Entreprenørskap ved Handelshøgskolen i Bodø. Oppgaven er en obligatorisk del av studie og teller 30 studiepoeng i faget.

Masteroppgaven handler om oppkjøp som vekststrategi, der fokuset er rettet mot tiden etter at et oppkjøp er gjennomført og hva som er viktig i denne perioden. Studien er om SpareBank 1 Regnskapshuset SMN som har oppkjøp som vekststrategi, og som har gjennomført 20 oppkjøp av mindre regnskapskontor siden 2008. Teamet er valgt på grunn av spesialisering i innovasjon og entreprenørskap der strategi har vært et hovedtema, samt at ulike faktorer som påvirker et oppkjøp som prosjektstyring og endringsledelse har vekket stor interesse hos meg.

Jeg vil benytte anledning til å takke veileder Erlend Bullvåg for god veiledning og støtte gjennom denne prosessen, og for et godt samarbeid. Jeg vil også takke Sparebank 1 Regnskapshuset SMN og min kontaktperson der Jon Havdal for et godt samarbeid. Videre vil jeg takke alle respondentene som har bidratt med sin erfaring og kunnskap gjennom å ta seg tid til å stille på intervju. Jeg vil også takke familie og samboer for gode innspill og tålmodighet med mitt arbeid på denne oppgaven.

Bodø 20. mai 2014

Christina Tro

Abstract

This research aims to uncover factors influencing successful firm acquisitions in the Norwegian certified accountant industry. By investigating positive and negative factors influencing successful integration of the acquired entities into the main company, this research aim to investigate the following problem statement:

" How are inhibitory and enhancing factors integrating the acquisition of knowledge businesses? "

o answer the research question is relevant theory of integration strategy elucidated on the basis of strategic motivation and experience. The theory of integration strategy highlights how complex the integration process can be. Selecting the right integration strategy will therefore have an impact on implementation . The theory also looks at the process that must be implemented for optimal integration. Here illuminated project management, planning and organization. In planning and organization , the basis of personal development, systems development and organizational development , as integration means change in each section. The last part of the theory sheds light on how the integration process as managed by management. Here are the relevant theory of change management , culture and motivation discussed.

Methodical approach for this task have been individual interviews with managers , project managers , project officers and employees from acquired units . It was set up interviews with staff from two departments which were acquired in 2011 and two units that were acquired in 2013 . Interviews formed the basis of the analysis and the basis for being able to answer the research question . Through data collection revealed that there is too much focus on system development and too little on personal development in the integration period. Data collection also showed that the integration is demanding and requires good leadership and that culture is an underestimated challenge.

After analyzing the data in the context of the theory we found that the integration strategy selected in error and that planning is largely standardized by experience . Further analysis found that the organization of the integration is appropriate based on the full integration. Later analysis also found that culture greatly underestimated

Sammendrag

Denne masteroppgaven har til hensikt å avdekke hva som skjer etter at en virksomhet kjøper opp en eksisterende virksomhet og hvordan hemmende og fremmende faktorer påvirker restrukturering av denne virksomheten i tidligfase oppkjøp. Følgende problemstilling er valgt for oppgaven:

«Hvordan gjennomføre en vellykket integrasjon etter oppkjøp?»

For å svare på problemstillingen er relevant teori om integrasjonsstrategi belyst, med utgangspunkt i strategisk motivasjon og erfaring. Teorien om integrasjonsstrategi belyser hvor kompleks en integrasjonsprosess kan være. Valg av riktig integrasjonsstrategi vil derfor ha påvirkning på gjennomføringen. Teorien tar videre for seg prosessen som må gjennomføres for best mulig integrering. Her belyses prosjektstyring, med planlegging og organisering. I planleggingen og organiseringen er det tatt utgangspunkt i personsutvikling, systemutvikling og organisasjonsutvikling, da integrasjon betyr endring i hver del. Siste del av teorien belyser hvordan integrasjonen som prosess håndteres gjennom ledelse. Her er relevant teori om endringsledelse, kultur og motivasjon belyst.

Metodisk fremgangsmåte for denne oppgaven har vært individuelle intervjuer med ledere, prosjektledere, prosjektmedarbeidere og ansatte fra oppkjøpte avdelinger. Det ble satt opp intervju med ansatte fra to avdelinger som ble kjøpt opp i 2011 og to avdelinger som ble oppkjøpt i 2013. Intervjuene dannet grunnlaget for analysen og grunnlaget for å kunne svar på problemstillingen. Gjennom datainnsamling kom det frem at det fokuseres for mye på systemutvikling og for lite på personsutvikling i integreringsperioden. Datainnsamling viste også at er integrering er krevende og krever godt lederskap og at kultur er en undervurdert utfordring.

Etter å ha analysert dataene i sammenheng med teori fant vi ut at integrasjonsstrategi velges på feil grunnlag og at planleggingen i stor grad er standardisert etter erfaring. Videre fant analysen ut at organiseringen av integrasjonen er hensiktsmessig ut i fra full integrasjon. Senere fant også analysen ut at kultur i stor grad undervurderes.

Innholdsfortegnelse

Forord	iii
Abstract	iv
Sammendrag	v
Figuroversikt	viii
Tabelloversikt	viii
1 Innledning	1
1.1 Aktualisering	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Oppgavens oppbygging	3
2 Presentasjon av bedrift og bransje	4
2.1 SpareBank 1 Regnskapshuset SMN	4
2.1.1 Historien.....	5
2.1.2 SpareBank 1 Regnskapshuset SMN vekststrategi.....	6
2.2 Introduksjon av regnskapsbransjen	7
3 TEORI	10
3.1 Integrasjonsstrategi	11
3.1.1 Strategisk motivasjon	11
3.1.2 Erfaring.....	11
3.1.3 Gjensidig avhengighet.....	12
3.1.4 Velge riktig integrasjonsstrategi	13
3.2 Faktorer som påvirker integrasjon	15
3.2.1 Analysefasen.....	16
3.2.2 Planlegging etter et oppkjøp	17
3.2.3 Organisering etter et oppkjøp for hensiktsmessig integrering	21
3.2.4 Avsluttende refleksjoner	26
3.3 Motivasjon for integrasjon	27
3.3.1 Motstand mot endring.....	27
3.3.2 Jobbe opp mot felles mål.....	28
3.3.3 Motivasjon i integrasjonsfasen	28
3.4 Ledelse av integrasjonsprosessen	29
3.4.1 Motivere over tid	29
3.4.2 Håndtere identitet og kulturforskjeller	31
3.4.3 Oppsummering ledelse.....	33
3.5 Avsluttende refleksjoner	34
3.5.1 Avgrensninger til analysen	37
4 Metode	38
4.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt	38
4.2 Valg av metode	38
4.2.1 Casedesign	40
4.3 Datainnsamling	41
4.4 Etske retningslinjer	41
4.5 Gjennomføring av datainnsamling	43

4.6	Analyse av data	46
4.7	Evaluering av metoden	46
4.7.1	Reliabilitet	46
4.7.2	Validitet.....	47
5	Analyse	48
5.1	Integrasjonsstrategi	49
5.1.1	Strategisk motivasjon	49
5.1.2	Erfaring.....	50
5.1.3	I hvilken grad påvirker strategisk motivasjon og erfaring integrasjonsstrategien? 50	
5.2	Planlegging og organisering av integrasjonsprosessen	51
5.2.1	Planlegging etter et oppkjøp.....	52
5.2.2	I hvilken grad settes sentrale elementer opp i planleggingen?	57
5.2.3	Organisering av prosjektet	59
5.2.4	I Hvilken grad organiseres prosessen ut i fra hvor kompleks integrasjonen er?	62
5.2.5	I hvilken grad P, S og O er fokusert på under planleggingen	63
5.3	Motivasjon for integrasjon	64
5.3.1	Motstand mot endring	64
5.3.2	Jobbe opp mot felles mål.....	66
5.4	Ledelse av integreringsprosessen	66
5.4.1	Tid	66
5.4.2	Kultur.....	70
6	Konklusjon	73
6.1	Utfordringer i fremtiden	75
6.2	Forslag til videre forskning	75
	Referanser	76

Figuroversikt

Figur 1 Oversikt over regnskapsbransjen	4
Figur 2 SpareBank 1 Regnskapshuset	5
Figur 3 Formålsstruktur for et PSO – prosjekt (Andersen, Grude, & Haug, 2011).....	18
Figur 4 Eksempel på prinsippansvarskart. Følgende forkortelser er brukt: U - utfører arbeid, B - tar beslutning alene, b - tar beslutning sammen med andre, R - må rådspørres, I - må informeres, a - fremdriftsansvar	19
Figur 5 Sammenheng mellom aktiviteter og milepæler (Andersen, Grude, & Haug, 2011)	20
Figur 6 Ansvarsfordelingen for hver enkelt milepæl	23
Figur 7 Milepælansvarskartet med tidsplan, ansvarsfordeling og milepælplan.....	24
Figur 8 Aktivitetsansvarskart for Milepæl 1	24
Figur 9 Innflytelsen av kortsiktige vinninger når en virksomhet endrer seg	31
Figur 10 Forskningsmodell.....	34
Figur 11 Sentrale elementer i planleggingen.....	35
Figur 12 Ansvarsforhold i prosjektplanen	60
Figur 13 PSO.....	63

Tabelloversikt

Tabell 1 Interessenter av integrasjonsprosjektet - RSMN (Forkortelse av Regnskapshuset SMN)	53
Tabell 2 Prosjektplan	55
Tabell 3 Detaljplan	56
Tabell 4 Sammendrag av håndtering av motstand - avdeling	65

1 Innledning

1.1 Aktualisering

Integrasjonsstrategi handler om hvordan to eller flere virksomheter integreres til en enhet etter et oppkjøp. Det har i teori og forskning ofte handlet om prosesser og verktøy for å få et best mulig oppkjøp, avhengig av faktorer som er viktig før transaksjonen gjennomføres. Fokuset her har vært hvordan en person eller virksomhet skal gå frem for å kjøpe opp en eksisterende virksomhet, og hvilke metoder som er best sikrer høy avkastning, lavere avkastningstid og verdiuthenting etter at oppkjøpet er gjennomført. Det er også mye teori og forskning på hvordan en virksomhet skal øke profitt og strukturere organisasjonen for å skape verdi. Det er langt mindre oppmerksomhet omkring hva som skjer i fasen mellom et oppkjøp og til to virksomheter fungerer som en.

I Norge og internasjonalt er oppkjøp en mye brukt vekststrategi. Motivet for oppkjøp er økt kundebase, raskere vekst, økt antall ansatte, stordriftsfordeler, økt forretningsvolum og økt verdiskapning. Det finnes mange suksesshistorier der virksomheter har klart å hente ut store verdier etter et oppkjøp. Det er også store mørketall på oppkjøp som har slått feil der konsekvensen er at store verdier har gått tapt. Det er mange faktorer som kan være med å påvirke et oppkjøp i positiv eller negativ retning. En avgjørende faktor er å sette riktig integrasjonsstrategi.

Integrasjonsstrategi har til hensikt å integrere to virksomheter på best mulig måte avhengig av størrelse på virksomhetene, kompleksiteten på virksomhetene, erfaring og motivasjon for oppkjøpet. En integrasjon skal sikre at verdier ikke går tapt i den prosessen hvor to organisasjoner på tvers av kultur, arbeidsmetode og verdier skal starte å jobbe opp mot felles mål. Det er flere studier som viser at virksomheter etter et oppkjøp sliter med kulturforskjeller, motivasjon til ansatte, systemutfordringer og organisatoriske utfordringer. Derfor vil det være rimelig å anta at en vellykket integrasjonsprosess vil være av begge virksomheters interesse. Både for å sikre fremtid til virksomheten etter sammenslåing og sikre at verdier ikke går tapt før virksomhetene fungerer optimalt som en enhet.

Denne masteroppgaven har derfor til hensikt å avdekke hvordan en virksomhet kan gjennomføre en vellykket integrasjonsprosess for å sikre verdiskapning etter at

integrasjonsprosessen er gjennomført. Oppgaven skal studere SpareBank 1 Regnskapshuset SMN som har gjennomført 20 oppkjøp av mindre regnskapsvirksomheter de siste 6 årene, der integrasjonsstrategien har vært å integrere oppkjøpt virksomhet 100 %.

1.2 Problemstilling

Hovedfokuset til denne masteroppgaven er å se på strategier for å redusere utfordringer ved oppkjøp og strategier for å gjennomføre effektive oppkjøp. Og grunnen er tredelt: For det første er jeg av den oppfatning av at arbeidet med riktig integrasjonsstrategi er en undervurdert prosess. For det andre er jeg av den oppfatning av at integrasjon er en prosess som er sammensatt av en rekke faktorer som påvirker resultatet av oppkjøpet. For det tredje så tror jeg at ledelse av integrasjonen gir best mulig utgangspunkt for en vellykket integrasjonsprosess. Grad av kompleksitet øker ved integrasjoner der begge virksomheter integreres 100 %. På bakgrunn av dette og utgangspunktet i gjennomføringen til Sparebank 1 Regnskapshuset SMN vil masteroppgaven derfor kun se på integrasjon der hensikt er 100 % integrasjon.

Problemstillingen er som følger:

«Hvordan gjennomføre en vellykket integrasjon etter et oppkjøp?»

Basert på denne problemstillingen og antakelser ovenfor er følgende delproblemstillinger avledet:

- Hvordan skal en virksomhet sette en god integrasjonsstrategi?
- Hvordan planlegge og organisere hensiktsmessig med utgangspunkt i god integrasjon?
- Hvordan definerer og håndterer overtakende virksomhet motstand mot endring?
- Hvordan skal en virksomhet lede integrasjonsprosessen for best gjennomføring?

1.3 Oppgavens oppbygging

I kapittel 1 presenteres bakgrunn for oppgaven og problemstillingen

I kapittel 2 presenteres teoretiske referanserammer

I kapittel 3 gjøres rede for metodisk aspekt knyttet til denne oppgaven

I kapittel 4 presenteres data som er samlet inn gjennom intervjuprosessen i Sparebank 1 regnskapshuset SMN, der empiri ses i sammenheng med teori

I kapittel 5 kommer en avsluttende analyse og anbefalinger

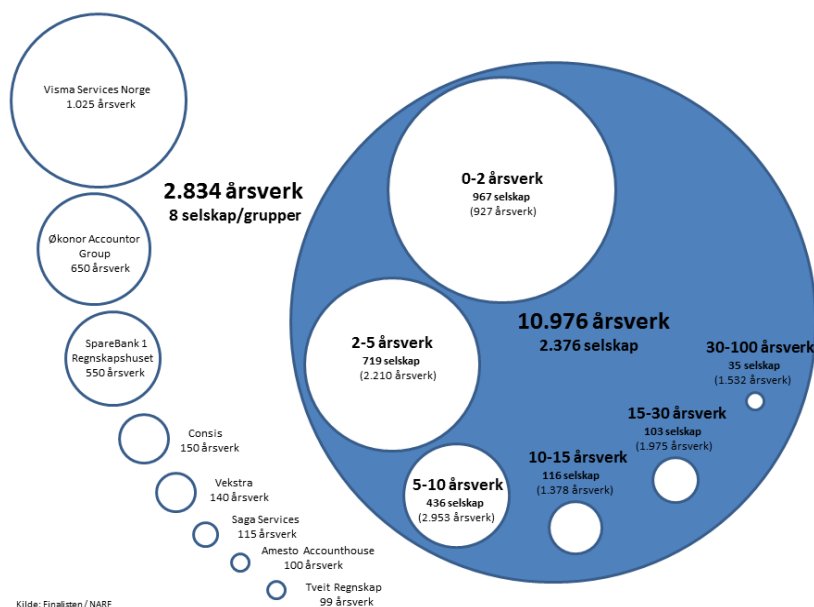
I kapittel 6 settes konklusjon og forslag til videre forskning

2 Presentasjon av bedrift og bransje

Dette kapitlet skal gi en presentasjon av Regnskapshuset SMN, deres strategi og hvordan regnskapsbransjen fungerer.

2.1 SpareBank 1 Regnskapshuset SMN

Sparebank 1 Regnskapshuset SMN er et autorisert regnskapsførerselskap og medlem i Norges Autoriserte Regnskapsførers Forening (NARF). De har 7000 kunder, 225 ansatte fordelt på 18 avdelinger i Trøndelag. De er Midt – Norges største regnskapsførerselskap og landets tredje største (se figur). Kundegruppene er bedrift, landbruk, borrettslag, sameier, lag og foreninger. I år vil de nå en omsetning på 180 millioner. Regnskapshuset SMN har som mål å nå en omsetning på 200 millioner i 2015 og utvikle en ny divisjon for økonomitjenester. De skal fokusere på fremtidsrettet nettbaserte tjenester til kunder for å effektivisere produksjon av regnskap, samt fokusere mer på rådgivning etter å ha ansatt 5 statsautoriserte revisorer og spesialister på skatt og MVA. SpareBank 1 Regnskapshuset SMN er 100 % eid av SpareBank 1 SMN.

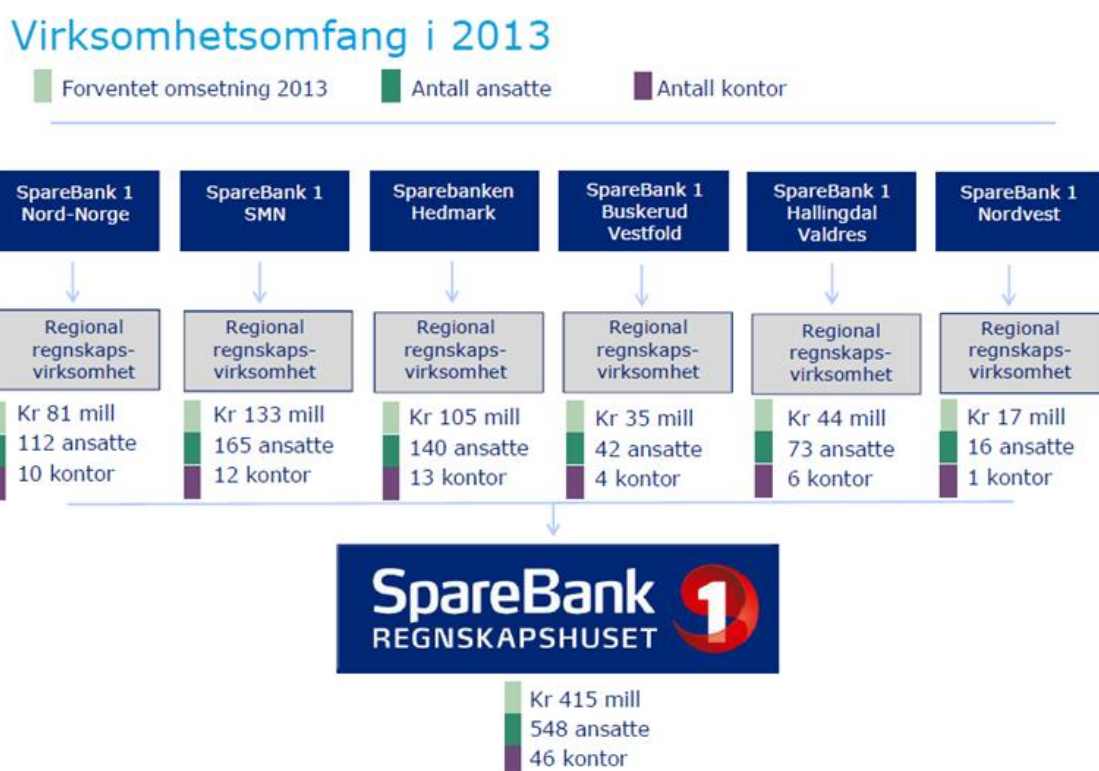


Figur 1 Oversikt over regnskapsbransjen

Sparebank 1 SMN er regionens største finanskonsern og ett av sytten medlemmer i Sparebank 1 Alliansen. Hovedkontoret ligger i Trondheim og konsernet har, med sine datterselskaper, mer enn 1100 ansatte. Sparebank 1 SMN er en regional selvstendig sparebank med lokal

forankring. Nærhet og kompetanse er kjennetegn i forhold til markedet. Sparebank 1 SMN er største bank i Trøndelag med en forvaltningskapital per 30.06.2011 på 120,8 milliarder. Konsernet omfatter også fire datterselskap deriblant Sparebank 1 Regnskapshuset SMN AS.

Av de sytten medlemmene i Sparebank 1 alliansen har seks av bankene egne regionale regnskapskontor. De seks regionale regnskapsvirksomhetene har i 2013 dannet en egen allianse. Oversikt over disse seks vises i neste figur. Den strategiske alliansen har ikke en toppledelse. Alliansen er et strategisk samarbeid for å bygge en nasjonal merkevare med navnet SpareBank 1 Regnskapshuset (www.smnregnskap.no).



Figur 2 SpareBank 1 Regnskapshuset

2.1.1 Historien

Midt - Norge Regnskap AS ble stiftet 01.01.1985 med 25 ansatte og kontor i Trondheim og i Levanger. Senere kom det kontor i Namsos og Rissa og i 1995 ble et kontor på Stjørdal kjøpt opp. Midt – Norge Regnskap AS skiftet ledelse i 2007 og 01.01.2008 endret Midt – Norge Regnskap AS navn til SpareBank 1 SMN regnskap AS. Den nye ledelsen så vekstmuligheter i bransjen og overbeviste styret i SpareBank 1 SMN til å satse fullt på regnskap. Fra 2008 til 2013 har SpareBank 1 SMN Regnskap kjøpt 20 mindre regnskapskontor og vokst i antall ansatte, kunder og avdelinger. I 2011 ble det bestemt at alle avdelinger skulle opp på felles

IKT plattform, og det ble lagt inn mye ressurser for å få dette gjennomført. I 2012 var SpareBank 1 SMN Regnskap pådriver til et nasjonalt samarbeid med samtlige SpareBank 1 eide regnskapsvirksomheter og i 2013 gikk disse sammen i et forpliktet og strategisk samarbeid ved å etablere en allianse med merkenavnet SpareBank 1 Regnskapshuset. Alle SpareBank 1 eide regnskapsvirksomheter endret da navn til SpareBank 1 Regnskapshuset (Heretter kalt Regnskapshuset), deriblant SpareBank 1 SMN Regnskap AS som endret navn i september 2013 til SpareBank 1 Regnskapshuset SMN AS (heretter kalt Regnskapshuset SMN). Virksomhetsomfanget etter at alliansen ble opprettet var at Sparebank 1 Regnskapshuset ble det tredje største regnskapskontoret i Norge med 415 millioner i omsetning, 548 ansatte og 46 kontorer. De 46 kontorene er fordelt på regionalt nivå med hver sin ledelse, som utgjør 6 regionale regnskapsvirksomheter som samarbeider. SpareBank 1 Regnskapshuset SMN er det største kontoret med 133 millioner i omsetning, 165 ansatte og 12 kontorer (tall i 2013). Regnskapshuset SMN har hatt en aggressiv oppkjøpsstrategi siden 2008 og har siden da til dags dato kjøpt opp 20 mindre kontor.

2.1.2 SpareBank 1 Regnskapshuset SMN vekststrategi

Arbeidet med strategien er sammensatt av ledelsen i SpareBank 1 Regnskapshuset SMN og Sparebank 1 SMN som er mor og eier 100 %. «*Når vi er 100 % eid og inngår i et konsern så vil konsernet påvirke strategien til selskapet*» (administrerende direktør). Selv om selskapet er 100 % eid er det viktig for dem at de er et selvstendig selskap og at de sitter i førersetet og bestemmer strategien med tett samarbeid av styret som er oppnevnt av eier.

Regnskapshuset SMN har to måter å vokse på. De vokser organisk ved å få nye kunder og ved oppkjøp ved å kjøpe opp eksisterende regnskapskontor. Målet er å holde seg på bransjenivå selv om selskapet vokser via oppkjøp. I 2012 var bransjesnitte på 7,2 %, Regnskapshuset SMN hadde samme år 8 % organisk vekst i forhold til bransjen. «*Vi får nye kunder som gjør at vi leverer organisk vekst på snitt i bransjen og så er det de strategiske grepene som skjer gjennom oppkjøp av regnskapskontor på resterende*» (administrerende direktør). Regnskapshuset SMN har ikke ansatt flere utenom oppkjøp. Netto ansettelse i forhold til avgående har ikke vært et stort antall utenom oppkjøp.

Vekststrategien finansieres av SpareBank 1 SMN. «*Mor går inn med kapital*» (administrerende direktør). Kapitalen settes enten opp som gjeld hos Regnskapshuset SMN eller som egenkapital. «*Vi inngår i en sånn type konsern der vår kapitalbase utgjør så lite av*

mor, så tilfører mor nødvendig kapital slik at vi hele tiden er solid finansiert» (administrerende direktør). Det er liten til ingen styring av gjeldsgrad og tilbakebetaling til mor. Regnskapshuset SMN styres gjennom resultater. Vært år betales utbytte til mor og Regnskapshuset SMN mottar ny kapital tilbake.

Sparebank 1 SMN og styret har stor tro på regnskapstjenester og Regnskapshuset. Fordelen de har sett så langt er flere muligheter ved et større forretningsgrunnlag, flere kunder og større omsetning. *«Først og fremst har oppkjøp gitt oss mer virksomhet, mye kompetanse og nye fortrinn, samt at vi har flere muligheter til å organisere virksomheten for å utvikle den videre»* (administrerende direktør). Foreløpig har Regnskapshuset 15 % markedsandeler i Trøndelag. De vokser 30 % hvert år, og markedet vokser 7 – 8 %. Dette resulterer i at de tar markedsandeler og er den klart største aktøren i Trøndelag. Målet er å nå 500 millioner i omsetning. *«I dag nærmer vi oss 200, vi kan dobles og mer til»* (administrerende direktør).

Gjennom vekststrategi skal Regnskapshuset SMN vokse 30 % vært år. Vært femte år settes en strategiplan for de neste fem årene. Regnskapshuset SMN er nå i et 2015 perspektiv der målet er å nå 200 millioner i omsetning, og 30 millioner før skatt. I 2014 vil Regnskapshuset havne på 180 millioner i omsetning og de vil vokse mer enn 30 %.

2.2 Introduksjon av regnskapsbransjen

Bransjen har hatt en voldsom økning i antall byrå. På 4 år har antall regnskapsførerbyrå doblet seg (tall fra 2007 til 2011 fra Proff forvalgt). Mesteparten av regnskapsbyråene er små regnskapskontor på 1 – 2 ansatte og 3 – 4 ansatte. Få er definert som store aktører i bransjen, der kun 8 byråer har mer enn 50 ansatte som utgjør 0,2 % av antall registrerte regnskapsbyrå i Norge.

Teknologiutviklingen preger bransjen. Der det tidligere har blitt ført regnskap ved manuell punsjing av bilag er det nå regnskapsprogram og system som håndterer det meste av produksjonen. Kundene kan nå føre timer på prosjekt og avdeling direkte fra mobilen via applikasjoner som er designet for å snakke direkte med regnskapsprogrammene og lønnsprogram. Fakturaløsninger er nå i «nettskyen», der bedrifter kan fakturere sine kunder rett etter at en tjeneste er gjennomført delvis eller helt, og informasjonen lastes direkte over til regnskapsfører, som kun sjekker MVA føringene og kontrollerer fakturering. Rapportering,

attestering, skanning og HR løsninger er produkter på markedet, og som resulterer i en papirløs hverdag, der kun tall overføres fra en applikasjon til en annen, enten det er oppe i «nettskyen» eller en installasjon på en SQL dataserver. Selv om regnskapsbransjen har kommet langt, er det de færreste byråene som praktiserer en hverdag beskrevet ovenfor, og til nå har staten jobbet som en innovativ aktør i bransjen, uten hjelp fra regnskapsbyråene selv.

Etterspørsel av rådgivning, hjelp til oppstart, lønn og regnskapstjenester er varierende, og går på hva byråene tilbyr av disse tjenestene. Problemet i bransjen er å få mellomstore til store bedrifter til å outsource regnskapet til et autorisert byrå. Utfordringen er å få alt av oppdrag fra slike kunder. Som regel outsources kun lønnstjenester til byråene, resten håndterer bedriftene/kundene selv.

Nå har bedrifter muligheter til frivillig revisjon, og regnskapsbransjen må nå se på hvilke utfordringer og muligheter dette kan gi. Flere store revisjonsselskap etablerer nå regnskapsbyrå som gir økt konkurranse i bransjen. KPMG har allerede et mindre regnskapskontor i Norge. BDO, som har slått seg sammen med Inter Revisjon utgjør nå ett av Norges største revisjonsselskaper. Utenfor tradisjonell revisjon har nå BDO satset på regnskapsrelaterte tjenester til utenlandske selskaper i Norge. Etter at det ble klart at revisjon ville bli gjort frivillig for små selskaper har de største aktørene både innenfor revisjon og regnskapsføring posisjonert seg for et marked i endring. I de fleste land i Europa har man ikke et bransjeskille mellom revisjon og regnskap på samme måte som i Norge. I Sverige blant annet går revisjon og regnskap hånd i hånd. Argumentasjon for fortsatt revisjon er eventuelt bankens krav om revidert regnskap før et selskap tar lån. DNBs holdning til frivillig revisjon er derimot at de ikke vil stille krav til revisjon. Men de etterlyser bedre kvalitet på regnskapene, og at dette vil bli viktigere for å levere gode lånesøknader. Dette gjør at kunder av regnskapsbyrå vil i større grad sette krav til sitt regnskapsbyrå. Det er nå kommet lovpålagte kvalitetssikringer av regnskapet, som regnskapsbyråene må gjennom en gang i året. Regnskapsførerens omdømme vil således bli et parameter som bedømmes av banken når lånesøknader fra næringsdrivere skal vurderes. Her må det også påpekes at autoriserte regnskapsførere har tilsyn av Finanstilsynet. Autoriserte regnskapsførere er underlagt tilsyn i henhold til finanstilsynsloven § 1 nr. 18 (www.narf.no).

Selv om bransjen har hatt utvikling på mange områder står aktører i bransjen overfor store omstillinger. Nyere teknologi og tøffere konkurranse om kunder og ansatte vil prege bransjen.

I tillegg vil byråene bli tvunget til å tenke innovativt for å posisjonere seg. I rapporter fra Finanstilsynet kommer det frem at regnskapsbransjen står overfor et mer krevende regelverk, og at regnskapstjenester er i betydelig omstilling. Det blir flere større aktører, og økte krav gir utfordringer kompetansemessig og inntjeningsmessig. Det er nå tid for at regnskapsbyrå tar i bruk teknologi i større grad enn de fleste gjør i dag (www.kpmg.no). Regnskapsbransjen er overmoden for innovasjon, og spørsmålet er hvilken aktør som bryter det faste mønsteret som preger bransjen først, om det blir vellykket og om det er gunstig å være første byrå ute med nye produkter og løsninger.

3 TEORI

Formålet med dette kapitlet er å gi en presentasjon av de teoriene som er viktige og har mest relevans i forhold til å svare på problemstillingen: «Hvordan gjennomføre en vellykket integrasjon etter et oppkjøp?»

Teorikapitlet skal svare på problemstillingen teoretisk og setter grunnlag for analyse. For å kunne svar på hvordan en virksomhet skal gjennomføre en vellykket integrasjon etter et oppkjøp må vi se på integrasjonsstrategi. Integrasjonsstrategi vil påvirkes av flere faktorer. Masteroppgaven tar i tillegg for seg strategisk motivasjon, erfaring og grad av avhengighet i den oppkjøpte virksomheten som er tre temaer som trekkes spesielt frem for å kunne sette en riktig integrasjonsstrategi og oppnå en best mulig integrasjonsprosess.

Før vi kan avdekke hvordan en integrasjonsprosess gjennomføres må vi kartlegge hvilke hemmende og fremmende faktorer som vil påvirke integrasjonen. Her vil vi se på *analysefasen*, som en faktor, som har som formål å sikre at riktig kandidat er kjøpt opp, samt at due diligence oppnås. Analysefasen er avgjørende for planlegging av integrasjonen. *Planleggingsfasen* er neste faktor, og setter grunnlaget for en vellykket integrering. Planleggingen skal fokusere på å utvikle både person, system og organisasjon. Siste faktor er *organisering*. For å gjennomføre integrasjonen etter planleggingen må overtakende virksomhet sette opp et veiledende team.

Til slutt ser vi på hvordan integrasjonsprosessen må ledes for å få best mulig gjennomføring. Her vil teori om endringsledelse være relevant for å kunne løse utfordringer.

3.1 Integrasjonsstrategi

Integrasjonsstrategi er utgangspunktet for hvordan den oppkjøpte virksomheten skal integreres i overtakende virksomhet ved oppkjøp. For å forstå hva integrasjonsstrategi innebærer trekkes tre temaer spesielt frem. Disse er *strategisk motivasjon*, *erfaring* og *gjensidig avhengighet*, som vil påvirke hvordan virksomheten setter integrasjonsstrategien.

3.1.1 Strategisk motivasjon

En virksomhet som har oppkjøp som vekststrategi kan ha flere motiver bak et oppkjøp (Jenssen, 2002). En av drivkreftene bak et oppkjøp kan være å få tak i flere ressurser, og da ressurser med kompetanse. Kompetanse kan være et viktig konkurransefortrinn i flere bransjer, og vil være et motiv for oppkjøp. Et annet motiv kan være strategisk fornyelse av virksomheten. Oppkjøp av teknologiske virksomheter, der overtakende virksomheter ønsker å fornye seg innen teknologi, vil være en drivkraft bak oppkjøpet. Oppkjøp kan også gi større markedsandeler og et større geografisk område ved å ta over kundeporteføljen og nye kundesegment til oppkjøpt virksomhet. De fleste virksomheter ser på verdien av økt størrelse og volum på virksomheten. Store virksomheter vil ha større forhandlingsmakt hos leverandører, og oppnå stordriftsfordeler. Økt volum på virksomheten kan gi virksomheten mulighet til å utvikle seg. Utvikling kan være produktutvikling, teknologisk utvikling eller utvikling av arbeidsprosesser (Coleman & Lunnan, 2013).

Motivet for oppkjøpet vil være drivkraften til å gjennomføre en god integrering av oppkjøpt virksomhet. Det vil si at motivet vil for den overtakende virksomheten være verdiene som skal hentes ut og sikres under en integreringsprosess. Det er først når virksomheter vet hvorfor oppkjøpet finner sted at de kan sikre at ikke verdi går tapt ved å sette riktig integrasjonsstrategi (Coleman & Lunnan, 2013).

3.1.2 Erfaring

Erfaring er knyttet til å gjennomføre flere oppkjøp. Virksomheter som kjøper opp flere virksomheter etter hverandre kalles serieoppkjøpere. En serieoppkjøper er en virksomhet som har bygget en vekststrategi som går ut på å vokse ved oppkjøp av virksomheter. Det vil være rimelig å anta at en person eller en virksomhet som har gjennomført flere oppkjøp vil ha utviklet ferdigheter og være bedre rustet til å gjennomføre et oppkjøp og en integrasjonsprosess.

Coleman & Lunnan (2013) har i sin artikkel trukket frem studier som har vist at en person eller virksomhet må gjennomføre minst 8 oppkjøp før de vil kunne trekke ut gode erfaringer fra et oppkjøp. Erfarne oppkjøpere vil ha en bred kompetanse om hva som er viktig å se etter i en kandidat, velge riktig kandidat og sette en riktig integrasjonsstrategi for å integrere på best mulig måte for å sikre verdier. De har hentet ut erfaringer fra tidligere oppkjøp og kunne videreført kompetanse til nye. Et spørsmål her er om erfaringer sitter hos en person, flere personer eller hos hele virksomheten. For å kunne dra nytte av erfaringer må personer og team med kunnskap om oppkjøp spille en stor rolle i oppkjøpet (Coleman & Lunnan, 2013).

Ved flere oppkjøp er det også viktig at virksomheten har evne til å takle de belastningene som oppstår ved oppkjøp og en suksessfull integrering. Flere oppkjøp vil gi flere integrasjonsutfordringer som vil resultere i økt kompleksitet for virksomheten (Coleman & Lunnan, 2013).

3.1.3 Gjensidig avhengighet

Alle virksomheter er bygd opp etter *gjensidig avhengige* deler. Faktureringsavdelingen vil være avhengig av salgsavdelingen, salgsavdelingen vil være avhengig av ansatte som jobber med verdiskapning, ansatte vil være avhengig av driftsavdelingen, og driftsavdelingen vil igjen være avhengig av fagavdelingen. For å visualisere hvordan gjensidig avhengighet fungerer kan du tenke deg til at du kommer inn på et kontor der kontormøblene ikke står hensiktsmessig til. Du starter å omstrukturere på møblene og starter med å flytte en stol. Deretter setter du inn en sofa hvor kunder kan sitte. Du setter noen bøker i en ledig reol, og henger kanskje opp et maleri. Det hele tar en time og endringene var veldig enkle (Kotter, 1996).

Nå kan du tenke deg til at du kommer til et kontor hvor det henger tau og rep i hele rommet. Du snubler kanskje på tur inn. Du skal flytte på en stol med merker raskt at den er bundet sammen med bøkene i en reol som straks faller på gulvet. Du setter tilbake bøkene og stolen flytter seg tilbake igjen. Du flytter hele reolen for å unngå at bøkene faller ut, slik at du får plassert stolen riktig. Reolen er bundet til en sofa, og den er veldig tung å flytte. Alt innholdet i kontoret er bundet til hverandre og for å få omstrukturert til ønsket plassering av kontormøblene må du flytte hver enhet steg for steg, litt og litt (Kotter, 1996).

Mange virksomheter ligner veldig på dette kontoret. De er strukturert slik at hele eller deler av virksomheten er knyttet til hverandre. De er avhengig av hverandre for å fungere. Organisasjonsstruktur, prestasjonsbaserte lønningssystemer, IKT system, personlige vaner, kultur, arbeidsmetoder og personlige forhold er veldig vanskelig å endre. I stedet for tau og rep er det disse faktorene som gjør det krevende å endre en virksomhet. (Kotter, 1996). Coleman & Lunnan snakker også om viktigheten av at begge virksomhetene er gjensidig avhengig av hverandre (Coleman & Lunnan, 2013). For å kunne bestemme integrasjonsstrategi må grad av gjensidig avhengighet kartlegges i den oppkjøpte virksomheten, da høy grad av gjensidig avhengighet som kontoret beskrevet ovenfor vil øke kompleksiteten av integrasjonen.

3.1.4 Velge riktig integrasjonsstrategi

Under integreringen skal to virksomheter slås sammen, og det er i denne perioden at verdiene, som er motivet for oppkjøpet, enten sikres eller ødelegges. En integrasjon vil bety at to virksomheter skal operere sammen for å nå felles mål ut i fra om integrasjonen skjer juridisk, teknisk eller kulturelt. Integrasjonsstrategi kan være en av tre måter; oppkjøpt virksomhet integreres 100 % i overtakende virksomhet, noe som innebærer integrasjon av systemer, arbeidsmetoder, organisasjon og kultur (1). Overtakende virksomhet beholder oppkjøpt virksomhet slik den er, men integrerer systemer, arbeidsmetoder, organisasjon og kultur. Overtakende virksomhet omstruktureres da lik overtakende virksomhet (2). Overtakende virksomhet beholder oppkjøpt virksomhet slik den er, der oppkjøpt virksomhet fortsetter med egne systemer, arbeidsmetoder, organisasjon og kultur (3) (Coleman & Lunnan, 2013).

Strategisk motivasjon vil være en viktig faktor for å fordi de verdier virksomheten ønsker å hente ut etter oppkjøpet er gjennomført avhenger av å sette riktig integrasjonsstrategi. Strategisk motivasjon vil også andre veien bestemme hvilken integrasjonsstrategi som er mest hensiktsmessig å velge. For eksempel hvis motivet for oppkjøpet er å få tilgang på ressurser med kompetanse, nye kundesegment som krever kompetanse eller en spesiell teknologi som krever kompetanse må integrasjonsprosessen ta hensyn for å unngå tap av nøkkelansatte. Da vil det være hensiktsmessig å kombinere to integrasjonsstrategier, der deler av oppkjøpt virksomhet integreres 100 % (som f.eks. administratorfunksjoner), mens noen deler forblir selvstendig. Et annet alternativ vil være å integrere hele virksomheten gradvis, ved å ta over funksjoner i oppkjøpt virksomhet som ikke er gjensidig avhengig av en annen del som kan integreres med en gang for deretter å ta over mer kompliserte deler over tid. Poenget her er at

det som var en strategisk motivasjon og mulighet før oppkjøpet skal stå som en mulighet etter at integrasjonsprosessen er gjennomført.

Erfaring vil være en viktig faktor fordi virksomheten har bedre grunnlag for å kunne gjennomføre en kompleks integrasjon. Integrasjonsstrategi 1 og 2 krever full integrering og er mer kompleks å gjennomføre enn strategi 3. Det er her viktig å være oppmerksom på hvilke erfaringer overtakende virksomhet har tatt med seg. For å kunne bruke erfaringene videre i oppkjøp må overtakende virksomhet ha evne til å skille ut hvilke erfaringer som vil gi en bedre integrasjon. Hvis et vellykket oppkjøp videreføres til andre oppkjøp uten å kritisk gå gjennom hvor kompleks oppkjøpet er, vil en standardisert integrasjonsprosess ikke ta hensyn til den kompetansen som ligger der.

Høy grad av avhengighet er en viktig faktor fordi desto mer kompleks virksomheten som skal kjøpes opp er, desto mer hensyn må det tas i integrasjonsstrategien. En virksomhet inneholder mange deler som kan være gjensidig avhengig av hverandre for å fungere, der vi kan anta at jo større virksomheten er som kjøpes opp, desto flere avhengige deler vil virksomheten ha. Ved høy gjensidig avhengighet vil det være nødvendig å la virksomheten fortsette som før i en periode, og gradvis integrere deler da en rask integrering uten hensyn på disse interne prosessene vil bryte ned strukturen og verdier vil forsvinne. Høy grad av gjensidighet vil også kreve mer ressurser med erfaring og mer tid.

Vi kan se at valg av riktig integrasjonsstrategi er en stor oppgave og vil påvirke hvordan integrasjonsprosessen utarter seg. Og at erfaring og motivasjon er viktig for å velge riktig måte å gjennomføre integrasjonsprosessen. Vi kan også se at kompleksiteten av et oppkjøp avhenger av hvilken integrasjonsstrategi en virksomhet velger, samt grad av gjensidig avhengige deler i oppkjøpt virksomhet krever mer av en integrasjonsprosess. Vi har nå fått en forståelse av at integrasjonsstrategi har som formål å beskytte de verdiene som er motivet for oppkjøpet etter at transaksjonen er gjennomført, og at integrasjonsstrategien leder til en integrasjonsprosess der suksessen av denne prosessen avhenger av en rekke faktorer. Videre i oppgaven tar vi utgangspunkt i integrasjonsstrategi 1; Full integrasjon av to virksomheter. Da blir det viktig å se hvilke faktorer som vil påvirke integrasjonsprosessen i positiv eller negativ retning for å oppnå formålet med integrasjonsstrategien.

3.2 Faktorer som påvirker integrasjon

I dette delkapittelet skal vi se på relevant teori for å kunne svare på hvilke faktorer som i positiv eller negativ retning vil påvirke gjennomføring av integrasjonsprosess. Integrasjonsstrategien setter standard for hvordan integrasjonsprosessen skal gjennomføres. Ved integrasjon der to virksomheter slås sammen 100 % vil hele den oppkjøpte virksomheten absorberes. En sammenslåing vil resultere i restrukturering av organisasjon, system, prosess og kultur for den oppkjøpte virksomheten. Kultur avhenger i stor grad av ledelse og skal ses nærmere på i neste kapittel. I dette kapittelet skal vi se på analysefasen, planleggingsfasen og organisering.

Analysefasen er en prosess som egentlig skjer før en virksomhet kjøpes opp, men som vil være relevant for hva som skal skje i planleggingen. Derfor er analyse og due diligence satt som en faktor som kan påvirke integrasjonen.

Integrasjonsprosessen er en endringsprosess som krever planlegging og ressurser for å gjennomføre. Coleman & Lunnan (2013) har i sin artikkel beskrevet at en integrasjonsprosess kan deles i to deler. Den ene delen vil fokusere på integrasjon av det tekniske og den andre integrasjon av mennesker. I denne oppgaven skal vi ytterligere dele opp integreringsprosessen i tre deler. En som fokuserer på menneskelig utvikling, en som fokuserer på systemutvikling og en som fokuserer på organisasjonsutvikling. Under planlegging av integrasjonsprosjektet vil disse bli omtalt som P, S og O. Når analysefasen er ferdig må resultatene fra analysene settes i system. Dette gjøres ved å opprette et prosjekt. P, S og O står for personsutvikling, systemutvikling og organisasjonsutvikling, og det vil fokuseres på målsetting for disse tre områdene i prosjektet for å få en oppfatning av hva som skal skje videre i integrasjonsprosessen og for å nå målet med integrasjonsstrategien – hente ut de forventede gevinstene fra oppkjøpet. Etter et oppkjøp vil det for det overtakende firmaet komme en planleggingsfase som skal sikre at verdier ikke går tapt (Jenssen, 2002).

Organiseringen har til hensikt å se viktigheten av å ha et team til å lede gjennomføring av planene. Videre ser organisering på ansvarsforhold og at personer som er involvert i prosjektet skal ha klare oppgaver på hva som skal gjøres og til hvilken tid. Organiseringen tar også opp spørsmål ved deling av tid. Skal involverte personer dele tiden sin eller jobbe 100 % med prosjektoppgavene.

3.2.1 Analysefasen

Virksomheter som er til salgs har marginal suksessrate, og noen er også ulønnsomme. Det er derfor viktig å gå gjennom virksomhetens bestanddeler for å se på fremtidig potensial. Oppkjøp av virksomheter er å ta høy risiko og overtakende virksomhet har behov for å bli kjent med eksisterende virksomhet for å få all fakta på bordet før et oppkjøp (Hisrich & Peters, 2005). Dette skjer gjennom due diligence.

Due diligence er en systematisk gjennomgang av oppkjøpskandidaten for å identifisere risiko som vil ha betydning for oppkjøpet. Due diligence er ikke det samme som revisjon der overtakende virksomhet går ut i fra revidert regnskap. Kjøper vil basere oppkjøpet på gitte kriterier og forutsetninger. Hvis disse kriteriene ikke blir oppfylt vil ikke transaksjonen finne sted. Formålet er å identifisere faktorer som er knyttet til oppkjøpskandidaten, og sikre at disse faktorene ikke vil få en større betydning etter at transaksjonen er gjennomført (Pran, 2002).

For å gjennomføre due diligence må overtakende virksomhet sette opp et prosjektteam med spesialister som har erfaring med oppkjøpstransaksjoner i den aktuelle bransjen. Et riktig team vil være sammensatt med personer med spesialkompetanse innenfor juss, skatt, økonomi, regnskap, i tillegg til personer med spesialkompetanse som teknologi. Dette teamet vil hjelpe kjøper til å gjennomføre due diligence, utvikle en integrasjonsstrategi og i tillegg integrere den oppkjøpte virksomheten etter at transaksjonen er gjennomført (Pran, 2002).

Gjennomføringen starter med kommunikasjon mellom prosjektteamet og kjøper for å få oversikt over forutsetninger og kriterier for oppkjøpet. Deretter kan teamet opprette en database med informasjon med gitte punkter som vil være grunnlaget for analyse av oppkjøpskandidaten. Oppkjøpskandidaten vil bli bedt om å legge frem dokumentasjon om drift, organisasjon og andre forhold som teamet trenger til analysen. Analysearbeidet består av gjennomgang, diskusjon og analyse av innhentet dokumentasjon (Pran, 2002).

Resultatet av et godt prosjektteam og en god analyse vil gi indikatorer på hva som er viktig å se etter hos den eksisterende virksomheten og om overtakende virksomhet kan håndtere det.

Selv om overtakende virksomhet bringer nytt lederskap og ideer inn så vil ikke nødvendigvis oppkjøpet bli suksessfull av grunner som ikke er mulige å rette opp i (Hisrich & Peters, 2005)

3.2.2 Planlegging etter et oppkjøp

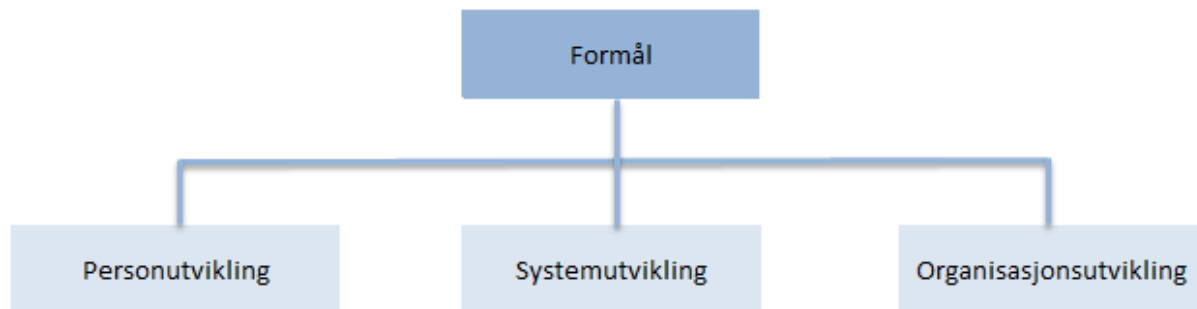
Planleggingen skal gi involverte parter i prosjektet en felles plattform og en bred forståelse av oppgaven som skal gjøres og tar i stor grad utgangspunkt i gjennomgangen i analysefasen for å få satt opp et prosjekt for gjennomføring av integrasjon (Pran, 2002). Her skal vi se nærmere på PSO prosjekter.

PSO – prosjekt betyr person, system og organisasjonsutvikling. PSO prosjekter ble opprinnelig brukt for it – prosjekter der erfaringer viste at en vellykket innføring krever mer fokus på personsutvikling og organisasjonsutvikling, ikke bare systemutvikling. I prosjektlitteraturen har S – en fått en videre betydning for å kunne videreføre PSO prosjekt til andre prosjekter. S – en i et PSO prosjekt kan være et bygg i et byggeprosjekt eller et fusjonert selskap i et fusjonsprosjekt. PSO prosjekter krever mer innsats fra øvrig organisasjon i et selskap og prosjektledelse i samarbeid med ledergruppe. Grunnen er at fokuset blir tvunget over på personsutvikling og organisasjonsutvikling der ledere må tenke gjennom de andre områdene enn det rent tekniske. En feil i mange prosjekter er at det overfokuseres på enten P, S eller O. Ved organisasjonsutvikling blir det kun fokusert på å utvikle menneskene i organisasjonen der utvikling av rutiner og prosedyrer (S) blir glemt. Ved innføring av nye IKT system blir det kun fokusert på å utvikle nye system, der opplæring av person for de nye systemene blir glemt. Prosjektet blir ikke vellykket før personene kan ta i bruk de nye programmene (Andersen, Grude, & Haug, 2011).

PSO prosjekter må være målorienterte

I et PSO prosjekt er leveransen sammensatt av resultater på både P, S og O. For å kunne levere resultater må det settes opp et overordnet *mål* for hele prosjektet, og *formål* for hver del i prosjektet, det vil si både på P, S og O. PSO prosjekter er veldig målorientert. Ved å sette mål vil virksomheten kunne svare om prosjektet har levert som forventet (Andersen, Grude, & Haug, 2011). Mangel på klare mål i en integrasjon er en årsak til at virksomheter ikke får hentet ut verdier etter oppkjøpet (Jenssen, 2002). Derfor er *målstyring* av PSO prosjekter helt vesentlig (Andersen, Grude, & Haug, 2011).

Utforming av mål og formål på P, S og O skjer i samarbeid med ledergruppen og prosjektlederen, der utgangspunktet er at prosjektet skal endre og utvikle virksomheten, eventuelt en oppkjøpt virksomhet. Formålene settes på i en formålsstruktur. Formålsstrukturen for prosjektet kan brukes som utgangspunkt for hva prosjektet skal omfatte. Figur 2 viser en enkel formålsstruktur der utgangspunktet er prosjektets formål, der strukturen nedover utdyper mer detaljerte formål som hver for seg presiserer overordnet formål (Andersen, Grude, & Haug, 2011).



Figur 3 Formålsstruktur for et PSO – prosjekt (Andersen, Grude, & Haug, 2011)

PSO prosjektets formål skal gi en forståelse hos involverte parter på hva prosjektet skal oppnå (Andersen, Grude, & Haug, 2011). Å sette mål for integrasjonen er ofte en undervurdert oppgave. Det er her overtakende virksomhet kan sette hvilke forventninger de gar til oppkjøpet og hvilke verdier som skal hentes ut. Det er derfor viktig å bruke tid på å kartlegge hva prosjektet skal oppnå (Jenssen, 2002). Å diskutere løsninger før problemet er tilstrekkelig kartlagt er en menneskelig tendens. Derfor er det viktig å sette presise mål for prosjektet slik at det legger grunnlaget for videre prosjektarbeid (Andersen, Grude, & Haug, 2011).

PSO prosjekter må ha en klar ansvarsfordeling

Ofte har ikke en person ansvar for alle elementene i P, S og O. Derfor er det viktig å kartlegge hvem som har ansvaret for hva, som skal skape et godt grunnlag for prosjektet. Prinsippansvarskartet skal gi en oversikt over ansvarsforholdene og vise hvem som skal være med i planleggingen. Prinsippansvarskartet viser ansvarsdelingen mellom øvrig organisasjon og prosjektet, og prosjektlederen og prosjektdeltakerne på den andre siden (Andersen, Grude, & Haug, 2011).

	Adm. Direktør	Ledergruppe	Berørt avdelingsleder	Berørt medarbeider 1	berørt medarbeider 2	Prosjektleder	Utførende 1	Utførende 2	Utførende 3
Prinsippansvarskart	B	R	R	I	I	U/a			
Milepælplan	I	B	U	U	U	U/a	U	U	U
Ressursavsettelse	B	b	U	I	I	a	R	R	R
Aktivitetsplanlegging			R	R		U/a	R	R	R
Milepælansvarskart		b	R	I	I	U/a	R	R	R
Detaljert planlegging		R	R			U/a	R	R	R
velge utførende						a/b	R	R	R
fastlegge aktiviteter						U/a	U	U	U
frigjøre tid						B			
gjennomføre aktiviteter				R	R	a	U	U	U

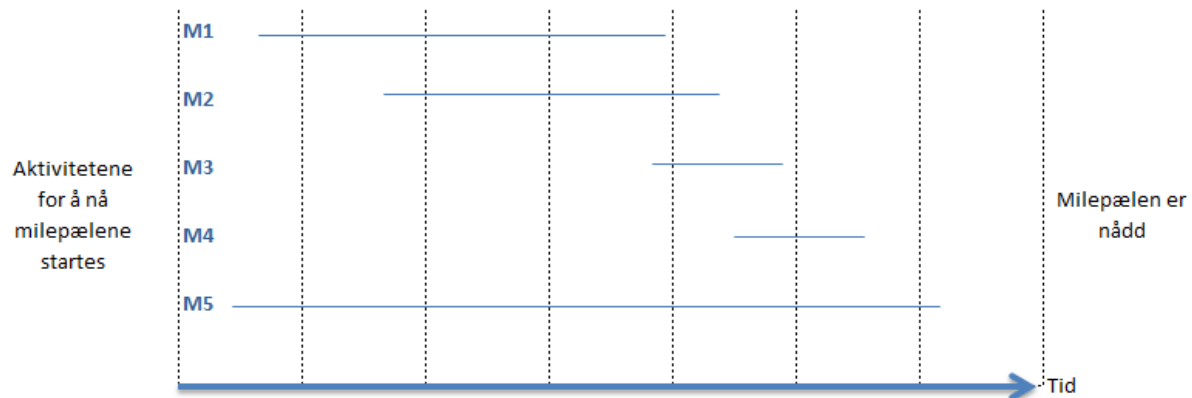
Figur 4 Eksempel på prinsippansvarskart. Følgende forkortelser er brukt: U - utfører arbeid, B - tar beslutning alene, b - tar beslutning sammen med andre, R - må rådspørres, I - må informeres, a - fremdriftsansvar

Overfor vises en tabell som skal kartlegge hvem som har ansvaret for planlegging av prosjektet. Tabellen er et eksempel og kan settes opp med flere tema og tilpasses hver virksomhet. Poenget er å få oversikt hvem som har ansvar for en del av planleggingen, og hvem som må rådspørres, hvem som er utførende. Her er det også viktig å poengtere at prinsippansvarskartet må ha noen retningslinjer. I et prosjekt er det vanlig å ha en prosjektledelse som skal samarbeide med virksomhetens ledelse. Ledergruppen vil ha ansvar for ressursavsettelse og kan frigjøre ressurser og svare på samarbeidsspørsmål. Derfor er det viktig at disse er inkludert i prinsippansvarskartet (Andersen, Grude, & Haug, 2011). Studier har vist at de som er med i startfasen av oppkjøpet bør delta i stor grad i planleggingen. Det vil si at prosjektteamet som ble satt i analysefasen bør delta med sin kompetanse i planleggingen (Pran, 2002). Her er det viktig å poengtere at planleggingen ikke er en enkelt persons oppgave. Prosjekter krever samarbeid og innspill fra flere instanser for å oppnå formål (Andersen, Grude, & Haug, 2011).

Prinsippansvarskartet er også en fin måte å sette opp prosjektets interessenter. Prosjektets *interessenter* er mennesker som aktivt er med i prosjektet og mennesker som positivt og negativt blir berørt av prosjektarbeidet eller av prosjektets leveranser. Interessenter som blir berørt av et prosjekt vil antakeligvis være positive, men det kan finnes motstandere av prosjektet. Når flere mennesker skal skape noe sammen er det viktig å få en oversikt. Kartlegging av interessenter vil også gi prosjektet informasjon om hvem som kan bidra (Andersen, Grude, & Haug, 2011).

PSO prosjekter leverer delleveranser på formålene

Formålsstrukturen skal i stor grad vise en oversikt over hva hver enkelt del av prosjektet skal levere. Fra start til mål er det derfor viktig å ha kontrollpunkter og delleveranser. Dette kalles en milepælplan som viser hva prosjektet skal levere. En milepælplan er en logisk plan der hver enkelt milepæl beskriver en tilstand prosjektet bør være i på et visst stadium av prosjektarbeidet. Milepælplanen starter med milepæl 1 og går videre til milepæl 2. Milepæl 1 må være ferdigstilt før milepæl 2 kan ferdigstilles. Men arbeidet på begge kan starte samtidig (Andersen, Grude, & Haug, 2011). Dette vises i neste figur:



Figur 5 Sammenheng mellom aktiviteter og milepæler (Andersen, Grude, & Haug, 2011)

Oppbygging av en milepælplan er et gruppearbeid der det er viktig at alle har samme oppfatning av hva prosjektet fører fram til. Gruppen må arbeide med formuleringen av hver enkelt milepæl. Milepælene skal være beskrevet slik at det er mulig å konstatere at de er nådd og at milepælene oppleves naturlig for de som skal lese og bruke milepælplanen i ettertid. Planleggingsverktøyet må føre til kreativ kommunikasjon. Derfor bør planleggingen være et gruppearbeid der alle får forståelse for oppgaven som skal løses. Deretter kan oppgavene realiseres med et individuelt ansvar. En fallgrube er derfor hvis kun en person sitter for seg selv å planlegger der ansvaret for realiseringen blir overlatt til en gruppe. Dette vil hindre kommunikasjon og forståelse av innholdet i planen (Andersen, Grude, & Haug, 2011).

Delleveransene er et overordnet bilde av hva prosjektet skal levere. Delleveranse 1 (M1) kan vise at ansatte trenger opplæring i system før delleveranse 2 er ferdig; få systemene på plass (M2). Hver enkelt delleveranse vil ha forskjellige aktiviteter som må utføres for å nå delmålet. Dette kalles detaljplanlegging. Forskjellen er at et overordnet bilde skal gi flere mulighet til å se hva som skal skje til hvilken tid, og er naturlig å presentere for ansatte. En detaljplanlegging skal gå ned i detalj hva som kreves for å få hver delleveranse gjennomført.

Prinsippansvarskartet vil hjelpe med å vise hvem som må rådspørres og informeres for hver enkelt aktivitet. Aktivitetsplanleggingen deles inn i 4 steg:

I steg 1 skal aktivitetsplanleggingen identifisere alle aktivitetene som må utføres for å nå en milepæl. Hver aktivitet for å utføre en milepæl må ikke være lengre enn 10 dagsverk, og det må være mulig å kontrollere at aktiviteten er ferdig utført. Steg 2 må personer som berøres av aktiviteten identifiseres, og det må videre i steg 3 bestemmes hvordan disse skal engasjeres i arbeidet. Her må det vurderes hvor stor arbeidsinnsats som kreves for å utføre den enkelte aktivitet. Vurderingene gjøres av den utførende i samarbeid med prosjektleder. I steg 4 plasseres aktivitetene i kalendertid. Prosjektleder må avgjøre når aktivitetene skal utføres. Her må prosjektleder ha innsikt i hvilke aktiviteter som er tidskritiske og det må tas hensyn til at prosjektmedarbeiderne ikke bruker 100 % av tiden sin på prosjektet. Dette snakker vi mer om i organiseringen av prosjektet (Andersen, Grude, & Haug, 2011).

Videre under aktivitetsplanleggingen er det viktig at planleggingshorisonten ikke fokuserer så langt frem i tid. Det er uheldig for prosjektet å fokusere for mye på ferdigdatoen. En grei måte å løse denne problemstillingen på er å utføre planleggingen med kortsiktige frister. Da vil ikke planleggingsarbeidet nedprioriteres eller utsettes. Det er også viktig at planleggingen av prosjektet blir behandlet av prosjektledelsen unikt. Planlegges prosjektet av erfaring der det lages en liste over alle aktiviteter er sannsynligheten stor for at noe vil bli oversett. I planleggingen er det også viktig å huske på at når prosjektarbeidet starter så må prosjekttiden ha slingringsmonn. Ansatte kan bli syke, ha syke barn, har ferie eller skal på kurs. Til slutt så må prosjektledelsen godta at prosjektet vil ha usikkerhet. Uansett hvor god planen er så vil et prosjekt alltid ha usikkerhet. Det kan skje ting som får konsekvenser for prosjektet som prosjektteamet og prosjektledelse ikke har herredømme over (Andersen, Grude, & Haug, 2011).

3.2.3 Organisering etter et oppkjøp for hensiktsmessig integrering

Organisering går ut på å sette sammen et team for å gjennomføre planene. Organiseringen har flere viktige punkter, blant annet at en person ikke kan gjennomføre planene alene. Organiseringen tar også opp spørsmål om ansvarsforhold. Under planleggingen så vi hvordan et prinsippansvarskart avklarte hvem skulle ta del i planleggingen. Under gjennomføringen av planene er like viktig (om ikke mer) å vise klart hvem som skal involveres og bidra. Videre

må organiseringen se på tilgjengelighet på ressurser og hvordan disse skal frigjøres for å arbeide med prosjektet.

Det veiledende teamet

Planene presentert overfor medfører endringer for interessentene. Som vi presiserte overfor så kan et prosjekt som medfører til endring skape motkrefter. Det handler i stor grad om å lede interessentene, og da spesielt ansatte, inn i endringene og ut av komfortsonen.

For å lede ansatte ut av komfortsonen settes det sammen et team for å lede prosessen, som går ut på å sette sammen de riktige menneskene til å lede endringen, og til slutt gjennomføre den. Riktig sammensetning av mennesker vil skape høyere grad av tillit og felles mål i teamet. Det er viktig å etablere et team som har den overordnede beslutningsmyndigheten og som kan redusere og fjerne motkraft til endringene. Et slikt team vil være tvunget til å ta beslutninger raskere, og teamet utgjør den effektive enheten som gjør produktive beslutninger i mer ekstreme omstendigheter (Kotter, 1996).

«Because major change is so difficult to accomplish, a powerful force is required to sustain the process» (Kotter 1996, s 51).

En enkelt person (ikke en gang administrerende direktør) er ikke i stand til å både lede og administrere et eller flere endringsprosjekt. Et sterkt veiledende team med riktig sammensetning av mennesker, troverdighet og delte verdier er nødvendig (Kotter, 1996). Administrerende direktør kan ikke gjøre alt, være tilgjengelig hele tiden eller ta alle beslutninger. Derfor er det nødvendig å delegerer ansvar videre. Nøkkelsatte må få fleksibilitet til å beslutte og ta avgjørelser uten frykt for feil. Her kan heller administrerende direktør gi konsistente tilbakemeldinger og trene opp nøkkelsatte slik at de er klare for ansvaret (Hisrich & Peters, 2005).

Ansvarsfordeling på flere nivå

Vi har kartlagt at flere personer må være involvert for å kunne gjennomføre planene. Når flere personer er involvert i et prosjekt er det viktig å ha avklart ansvarsfordelingen mellom øvrig organisasjon og ledergruppen og mellom prosjektleder og prosjektteamet. En viktig side med å ha avklart ansvar er å få oversikt over hvem som har ansvar for hva under gjennomføringen.

En annen viktig side med å ha avklart ansvar er å få avsatt ressurser til prosjektet (Andersen, Grude, & Haug, 2011).

I planleggingen satt vi opp dellevereanser. I organiseringen må det settes opp hvem som har ansvaret for at hver enkelt delleveranse skal nås. Dette kalles et milepælansvarskart. Milepælansvarskartet viser hvem som har ansvaret for å nå hver enkelt milepæl. Kartet er, på lik linje med milepælplanen, en overordnet organisering av rollene til bestemte personer i prosjektets konkrete milepæler. Ansvarskartet skal gi en god avklaring på ansvars og myndighetsforhold (Andersen, Grude, & Haug, 2011).

	Prosjektleder	Adm. Direktør	Ledergruppe	Prosjektmedarbeider 1	Prosjektmedarbeider 2	Prosjektmedarbeider 3
M1 Milepæl 1	a/U	r	R	U	U	
M2 Milepæl 2	a/U	B	b		U	U
M3 Milepæl 3	a/U			U		
M4 Milepæl 4	a/U		R	R	U	U
M5 Milepæl 5	a/U		U	U		

Figur 6 Ansvarsfordelingen for hver enkelt milepæl

Rollene i prosjektet markeres i ansvarskartet med bokstavene U, B, b, R, r, I, og a. Det kan også settes på flere rolleverdier ved behov. Alle rollene må beskrives slik at interessenter og brukere av prosjektplanen og ansvarskartet forstår betydningen av dem. U beskriver hvem som er ansvarlig for utførelsen av bestemte arbeidsoppgaver. Det er viktig å vise og få oversikt ved ressurstildeling hvem som faktisk skal utføre planlagte oppgaver. B og b er beslutningsverdier. B tar hovedbeslutning alene og b tar beslutning sammen med andre. R betyr å rådspørre personer. En prosjektleder eller ledergruppe har ikke all kompetanse som er nødvendig for å få gjennomført et prosjekt. Derfor er det viktig å engasjere nøkkelpersoner. For ikke å glemme å involvere nøkkelpersoner settes R for må rådspørres og r for kan rådspørres. I betyr at en person må informeres. Et prosjekt med mange interessenter vil det alltid bli en diskusjon om hvem som skal informeres og ikke. Ved å sette verdi I vil prosjektet tvinges til å ta en diskusjon om hvem som må informeres. Det er kun en person som skal ha

ansvaret for fremdriften. Den personen som har ansvaret for fremdriften skal klart markeres i ansvarskartet. Selv om det ikke råder tvil, skal dette markeres for å unngå uavklarte ansvarsforhold i prosjektarbeidet.

Ansvarskartet (over) settes så sammen med milepælplanen:

TIDSPLAN		ANSVARSKART			PERSONER/INSTANSER													
Prosjekt: Integrering av kontor 1					U	Utfører arbeid					Prosjektleder	Adm. Direktør	Ledergroupe	Prosjektmedarbeider 1	Prosjektmedarbeider 2	Prosjektmedarbeider 3		
					B	Hovedbedslutning												
					b	delbeslutning												
					a	Fremdriftsansvar												
					A	Kompetanseoverføring												
					R	Må rådspørres												
					I	Må informeres												
					r	Kan tilkalles for diskusjon												
Godekjent dato:																		
Dagsverk	Start	UKE			Slutt	Nr	Milepæl	1	2	3	4	5	6					
10	1.8.	32	34	36	38	40	42	44	46	12.8.	M1	Beskrivelse M1	a/U	r	R	U	U	U
15	1.9.									22.8.	M2	Beskrivelse M2	a/U	B	b		U	U
5	15.9.									20.8.	M3	Beskrivelse M3	a/U			U		U
5	1.10.									1.10.	M4	Beskrivelse M4	a/U		R	R	U	U
10	1.11.									10.11.	M5	Beskrivelse M5	a/U		U	U		

Figur 7 Milepælansvarskartet med tidsplan, ansvarsfordeling og milepælplan

Milepælansvarskartet, skal akkurat som milepælplanen, gi en oversikt over ansvarsfordelingen for hver enkelt delleveranse. Det overordnede ansvarskartet vil gi en presentasjon av hele prosjektet. Det vil her være bestemt hvor mange dagsverk som skal brukes for å gjennomføre hver enkelt delleveranse. Videre settes starttidspunkt og sluttidspunkt. Det vil være naturlig å organisere ansvar til personer som har vært med å planlegge hver enkelt delleveranse. Videre må det organiseres ned på detaljnivå for å få oversikt over hvem som har ansvar for hver enkelt aktivitet. Det settes her opp en mer detaljert plan, og hver enkelt milepæl har hvert sitt detaljkart som viser hvilke aktiviteter som skal være utført for å nå en delleveranse.

TIDSPLAN		ANSVARSKART			PERSONER/INSTANSER											
Prosjekt: Integrering av kontor 1					U	Utfører arbeid					Prosjektleder	Adm. Direktør	Ledergroupe	Prosjektmedarbeider 1	Prosjektmedarbeider 2	Prosjektmedarbeider 3
					B	Hovedbedslutning										
					b	delbeslutning										
					a	Fremdriftsansvar										
					A	Kompetanseoverføring										
					R	Må rådspørres										
					I	Må informeres										
					r	Kan tilkalles for diskusjon										
Godekjent dato:																
Dagsverk	Start	UKE			Slutt	Nr	Aktiviteter	1	2	3	4	5	6			
2	1.8.	31	32	33	4.8.	M1.1	Aktivitet 1	a/U			U	U	U			
1	3.8.				6.8.	M1.2	Aktivitet 2	a/U	B	R		U	U			
1	4.8.				7.8.	M1.3	Aktivitet 3	a/U			U		U			
1	7.8.				9.9.	M1.4	Aktivitet 4	a/U		R	R	U	U			
0,5	11.8.				11.8.	M1.5	Aktivitet 5	a/U		U						
0,5	9.8.				11.8.	M1.6	Aktivitet 6	a/U			U					
4	5.8.				12.8.	M1.7	Aktivitet 7	a/U			U					

Figur 8 Aktivitetsansvarskart for Milepæl 1

Tilgjengelighet på ressurser

Skal prosjektet bli vellykket er det nødvendig at alle involverte i prosjektet er klar over hvilket ansvar de har. Det er også viktig å organisere prosjektet fleksibelt slik at forskjellige personer kan trekkes inn som ressurs i forskjellige stadier i prosjektet. Dette er en bedre organisering enn å ha en fast prosjektgruppe som skal gjennomføre oppgavene fra start til mål. Videre er det viktig å ikke undervurdere ressursbehovet som kreves når mennesker skal tilegne seg nye kunnskaper og nye holdninger. En endringsprosess avhenger av at det budsjetteres tid og ressurser til både den personorienterte, systemorienterte og organisasjonsorienterte delen av prosjektet. En undervurdering kan raskt bli en fallgrube. For ikke å havne i fallgruver er det viktig at de som planlegger prosjektet har også ansvaret for å realisere prosjektet. Dette skaper mer realisme (Andersen, Grude, & Haug, 2011).

Organisering av prosjektet krever ofte deltakelse fra personer som ikke har kompetanse og som ikke er vant med prosjektarbeid. Spørsmålet er om ansatte som deltar i prosjektarbeidet skal jobbe 100 % med prosjektet og frigjøres helt fra daglig drift eller om tiden skal deles. Fordelen med å fristille ansatte til å jobbe med prosjektoppgavene er at fokuset er fullt og helt på prosjektet. Ulempen er at det fokuseres for mye på prosjektet og ansatte endrer perspektiv fra organisasjon til prosjekt. Fordelen med at ansatte deler tiden med sitt kompetanseområde samtidig som prosjektoppgavene løses er at prosjektarbeidet blir integrert i organisasjonen som skal endres. Ulempen er prioriteringskonflikter. Velger ledergruppen og prosjektleder at ansatte skal dele tiden mellom daglig drift og prosjekt forutsetter det at ansvars – og myndighetsforhold er kartlagt på forhånd i detalj (Andersen, Grude, & Haug, 2011).

Uhensiktsmessig organisering der den tradisjonelle prosjektorganisasjonen med styringsgruppe, prosjektleder og prosjektteam er et hierarkisk ansvarsforhold vil være en fallgrube når ansatte i prosjektteamet deler tiden sin mellom prosjektet og sine vanlige arbeidsoppgaver. Det vil da oppstå et *uavklart ansvarsforhold* da prosjektorganisasjonsmodellen ikke beskriver hva en prosjektmedarbeider skal gjøre ved en eventuell prioriteringskonflikt mellom prosjektoppgaven og løpende arbeidsoppgaver. En konsekvens av dette er at *nøkkelressurser ikke er tilgjengelig* når det er behov for dem. Nøkkelpersoner er medarbeidere med spesiell kompetanse som prosjektet er avhengig av. Disse problemene oppstår når prosjektplanen ikke viser når det er nødvendig med bestemte medarbeideres deltakelse i prosjektet (Andersen, Grude, & Haug, 2011)

3.2.4 Avsluttende refleksjoner

Det vi kan trekke ut fra dette kapittelet er at analysefasen i stor grad bidrar til informasjon som planleggingen er avhengig av for å kunne sette opp riktig formål for gjennomføring. Analysefasen har systematisk gjennomgang av hele den oppkjøpte virksomhet, og allerede her opprettes et prosjektteam til å gjøre analyse. Dette forarbeidet kan settes i system i en formålsstruktur for å få et bilde av arbeidet som skal gjøres, samt sette opp formål på person, system og organisasjon. Vi kan derfor anta at en ufullstendig analyse ikke vil gi prosjektteamet nok informasjon til å kunne planlegge integrasjonen hensiktsmessig og unikt ut i fra forhold som kan resultere i mislykket integrering.

Videre ser vi at prosjektet skal levere en balanse mellom P, S og O. Et prosjekt vil skape *endring*. Endring i et integrasjonsprosjekt kan for eksempel involvere å utvikle kompetanse til ansatte (P), tekniske endringer som skaper nye arbeidsrutiner (S) eller organisasjonsendringer med nye arbeidsoppgaver og ansvarsforhold (O). En integrasjon av en oppkjøpt virksomhet vil inneholde både en personsutvikling, systemutvikling og organisasjonsutvikling. Det vil derfor være rimelig å anta at å fokusere mer på en av delene og nedprioritere eller fullstendig neglisjere de to andre delene vil resultere i en mislykket integrasjon. Ved PSO prosjekt er mange av aktivitetene personlige og organisasjonsmessige endringsprosesser som krever modning, forståelse og forankring hos medarbeiderne (Andersen, Grude, & Haug, 2011).

Ledergruppen tilfører prosjektet de nødvendige ressurser, derfor er også deres holdninger til prosjektet avgjørende for et vellykket prosjekt. Dårlige prosjektresultater rammer alltid prosjektleder selv om årsak til et mislykket prosjekt er utenfor prosjektleders kontroll eller ansvarsnivå (Andersen, Grude, & Haug, 2011). Derfor vil det være avgjørende for gjennomføringen at øvrig ledelse er involvert i prosjektarbeidet. Videre vil vi kunne trekke antakelse om at organisering av både planlegging (prinsippansvarskartet) og gjennomføring (milepælansvarskart og aktivitetsansvarskart) vil være avgjørende for et vellykket prosjekt. Prosjektet med å integrere en virksomhet må inneholde et team med spesialkompetanse og utførende som skal jobbe med prosjektet fra start til slutt. Det vil si at de som skal gjennomføre en eller flere aktiviteter må enten rådspørres eller delta i planleggingen av aktivitetene.

3.3 Motivasjon for integrasjon

I planleggingskapittelet snakket vi om viktigheten av å informere interessenter av prosjektet for å redusere motstand til endringer. Integrasjonsstrategi der to virksomheter slås sammen til en enhet innebærer endring og omorganisering. Leder og ansatte i den oppkjøpte virksomheten vil i noen grad forvente endring. Spørsmålet er i hvilken grad de vet hvilke endringer og når de kommer (Jenssen, 2002). Det motsatte av motivasjon er motstand. Og frykt for det ukjente og mangel på informasjon kan skape motvilje til å endre seg. Derfor vil det i dette kapittelet fokuseres på hvordan overtakende bedrift kan redusere motstand til endring og hvordan de kan få oppkjøpt virksomhet til å jobbe opp mot felles mål.

3.3.1 Motstand mot endring

Når hensikten med oppkjøpet for overtakende virksomhet er å integrere oppkjøpt virksomhet vil ansatte måtte omstruktureres med flytting av lokaler, nytt utstyr, nye programmer, ny kultur, ny visjon og strategi og nye kollegaer de må forholde seg til (Hisrich & Peters, 2005). Ansatte og leder i den oppkjøpte virksomheten har da gått gjennom flere former for endring: organisasjonsendring, strukturell endring, kulturell endring, endring av makt og myndighetsforhold og endring i arbeidssituasjon for den enkelte. Men hvorfor gir mennesker generelt motstand til endringer?

Svaret er ganske enkelt: Vi frykter det som er ukjent. Mennesker har en tendens til å forsvare det som er kjent. En integrasjonsprosess resulterer endring for den enkelte. En endring betyr å gå fra stabil grunn og inn i en arbeidssituasjon som er preget av usikkerhet. En integrasjonsprosess vil også medføre et tap av identitet hos den enkelte. Leder og ansatte skal inn i en virksomhet med helt andre verdier og som gir nye forutsetninger for de ansatte. Over tid er faste arbeidsvaner gitt en følelse av hver enkelt identifiserer seg med det arbeidet de har gjort, og at arbeidet de gjør har betydning og er viktig (Jacobsen & Thorsvik, 2005).

Motstand til endring løses ved å gi informasjon som motiverer og skaper trygghet i den oppkjøpte virksomheten (Coleman & Lunnan, 2013). Å ikke gi nok informasjon til de ansatte vil resultere i usikkerhet spesielt med tanke på hvilke konsekvenser endringene vil få for den enkelte. Usikkerhet blant ansatte kan i verste fall resultere i sykefravær som følge av stress, lav produktivitet og en redusert tillit til den nye ledelsen. Derfor er det viktig at ansatte i den oppkjøpte virksomheten får informasjon om integreringsplanene før integreringen starter.

Behovet for informasjon vil være stort. Her vil det være viktig å vise ydmykhet og toleranse overfor de ansatte, samtidig som de motiveres for endring (Jenssen, 2002).

3.3.2 Jobbe opp mot felles mål

Tap av identitet kan i stor grad føre til motstand for endring. I en integrasjonsprosess hvor ansatte skal inn i en ny virksomhet der de skal endre adferdsmønster og innarbeidede rutiner vil forståelse for endring hjelpe med å fjerne motstand og etablere ny identitet til virksomheten. Dette løses ved å kommunisere ut visjonen.

Visjonen kommuniseres ut for å skape forståelse hos ansatte om hvorfor endringene skjer, samt at den skal bidra til forpliktelse og føre til at ansatte deler samme visjon. I en endringsprosess vil en god visjon ha tre viktige roller. For det første så oppklarer visjonen retningen for endringen. Dette er viktig, for ofte vil ansatte være uenige, forvirret eller setter spørsmålstegn ved virksomhetens retning, og om den er nødvendig. En effektiv visjon vil hjelpe med å løse disse problemene. Med å forklare visjonen vil øverste ledere kunne kommunisere til de ansatte hvordan verden har endret seg, gi overbevisende grunner på hvorfor akkurat disse målene er satt (Kotter, 1996).

For det andre vil visjonen motivere ansatte til å iverksette tiltak i riktig retning. I en endringsprosess vil ansatte bli tvunget ut av komfortsonen, de må jobbe hardere med mindre ressurser og blir bedt om å lære seg nye arbeidsmetoder og rutiner. Derfor er det ikke overraskende at ansatte ser på endring med liten til ingen entusiasme. En god visjon hjelper med å redusere denne naturlige motviljen, og gir motivasjon til å gjøre det som er nødvendig. For det tredje, hjelper en god visjon med å koordinere aktiviteter til mange ansatte, på en bemerkelsesverdig og effektiv måte. En oppklarende visjon vil få ledere og ansatte til å arbeide mot felles mål. Den delte forståelsen av hvordan fremtiden vil se ut motiverer og koordinerer aktiviteter som skaper endring (Kotter, 1996).

3.3.3 Motivasjon i integrasjonsfasen

Integrasjonsprosessen vil være avhengig av samarbeid mellom overtakende virksomhet og oppkjøpt virksomhet. Det vi kan se er at informasjon er viktig for å hindre motvilje til endringer. Diskusjonen er her vil bli hvilken informasjon som skal gis. Mye informasjon kan føre til unødvendig diskusjon mellom begge parter. Her vil det være viktig å gi konkret

informasjon om hva som skal skje og hvorfor det skjer. Informasjonen skal motivere ansatte ved å føle seg trygge på fremtiden i den nye virksomheten. Informasjonen må også til en viss grad lede ansatte ut av komfortsonen for å drive ansatte mot endring. Derfor vil det være rimelig å anta at informasjon ikke bare kan inneholde håp og drømmer om fremtiden. Men gi et korrekt bilde av virksomheten og hva som skal til for å sikre fremtiden. Denne informasjonen må kombineres med å gi trygghet og skape en forståelse av felles mål og visjon.

3.4 Ledelse av integrasjonsprosessen

Å planlegge og organisere en integrasjonsprosess er i stor grad administrering av en integrasjonsprosess. Å lede en integrasjonsprosess omfatter å definere hvordan fremtiden skal se ut, tilpasse menneskene mot visjonen og inspirere dem til å gjennomføre visjonen til tross for eventuelle hindringer, noe som vi så på i forrige kapittel. Det som er viktig når det er snakk om ledelse er å vite forskjell på å administrere og lede. En integrasjonsprosess vil i stor grad avhenge av begge deler for å bli suksessfull. I dette kapitlet skal vi se på hvordan lederskap skal over tid endre en virksomhet. Her vil faktorer som tid på integrasjonsprosessen spille inn, tid på endringsprosessen og håndtering av kulturforskjeller spille inn.

3.4.1 Motivere over tid

Vi så som sagt i forrige kapittel at motivasjon til endring hos de ansatte spiller en avgjørende rolle. Å motivere og kommunisere visjon og strategi nedover i organisasjonen er i stor grad en lederoppgave. Utfordringen er å lede integrasjonsprosessen over tid. Når integrasjonsprosessen er ferdig er spørsmål i hvilken grad de ansatte er ferdig med endringsprosessen. Det vil være viktig å skille mellom disse to.

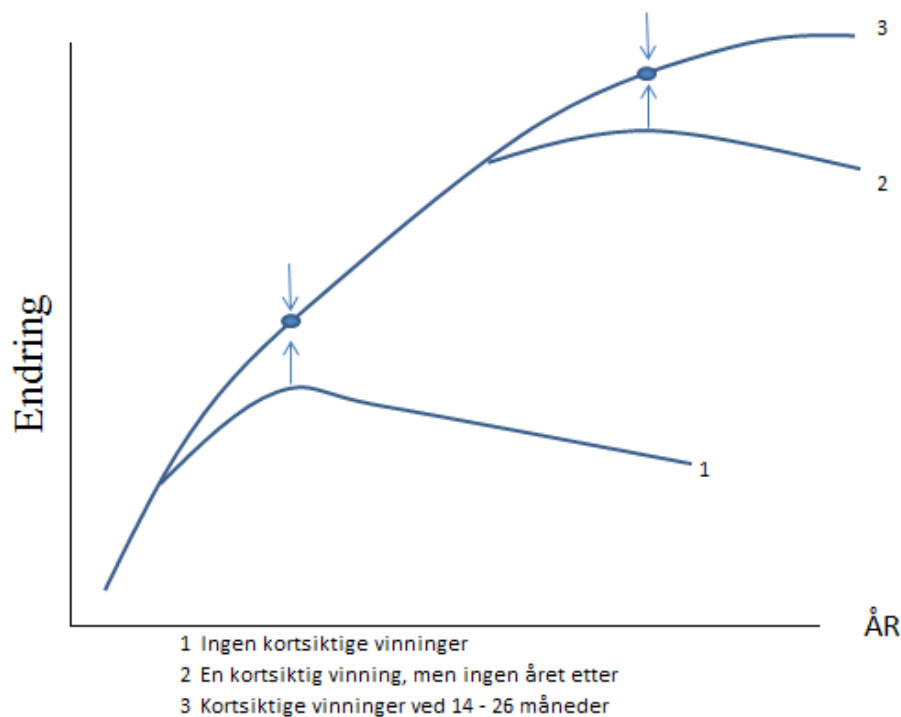
Hvor lang tid *integrasjonsprosessen* skal ta er en kilde til diskusjon. For overtakende virksomhet vil integrasjonsprosessen trekke mange ressurser, og vil over tid være kostbar. Mange ledere vil derfor ønske en hurtig integrasjonsprosess. Ikke bare for å spare kostnader, men også for å raskest mulig kunne hente ut verdier og få oppkjøpt virksomhet i daglig drift. Hvor lang tid integrasjonen skal ta avhenger i stor grad av hvilke integrasjonsstrategi som er valgt. Integrasjonsstrategi 1, hvor hele virksomheten integreres vil ta lengre tid, enn for eksempel integrasjonsstrategi 3, der virksomheten skal drives slik den var, så kan prosessen ta kortere tid. Skal virksomheten integreres helt så må tiden bestemmes etter kartleggingen. Har

virksomhet en spesiell kultur, spesielle prosesser eller rutiner så kan hver del av virksomheten integreres gradvis (Coleman & Lunnan, 2013).

Selv om integrasjonsprosessen kan gå hurtig, så vil hele *endringsprosessen* ta mye lengre tid. Endring av en virksomhet tar lang tid, år ikke måneder. Fra start til slutt, da endringene er integrert i kulturen, vil endringene i virksomheten være på mange nivåer. For å holde motivasjon for endring oppe må det genereres kortsiktige vinninger. Mennesker blir ofte opptatt av den store drømmen over hvordan virksomheten skal bli på slutten. Men siden endringer tar så lang tid vil de fleste ha noen overbevisende bevis langs veien, som viser at all innsats som er lagt inn betaler seg. En endringsprosess kan skape motkrefter og lite vilje til å endre seg, derfor er det viktig å skape positive kortsiktige resultater for å synliggjøre at endringen gir resultater, som igjen skaper motivasjon videre. Positive holdninger underveis må også gis positive konsekvenser for å opprettholde endringsprosessen og stimulere drivkrefter og redusere motkrefter (Kotter, 1996).

Kortsiktige vinninger i en endringsprosess må være både synlige og entydige. Gode kortsiktige vinninger må være synlig på den måten at flere personer kan se vinningene uten hjelp, uansett om resultatet er virkelige eller tilgjort. Vinningene må være entydige på den måten at det kan bli liten til ingen diskusjon over resultatet. Når en regnskapssjef lover at første kostnadsreduksjon vil komme innen tolv måneder og det skjer, blir dette en vinning. Når et oppkjøp blir gjennomført så godt at finansavisen skriver en utfyllende artikkel, så blir dette en vinning. Når drift og IKT avdelingen lover at alle nye system vil være opp å gå innen syv måneder og dette skjer, så vil det bli en vinning (Kotter, 1996).

Kortsiktige vinninger hjelper endringsprosessen på seks forskjellige måter. Kortsiktige vinninger gir beviser på at innsatsen har lønnet seg (1). Belønning av det veiledende endringsteamet med klapp på skulderen vil bygge moral og motivasjon (2). Kortsiktige vinninger gir det veiledende teamet konkrete data om deres ideer er levedyktige (3). Klare forbedringer vil gjøre det vanskelig for motkrefter/negative ansatte å blokkere nødvendig endring (4). Kortsiktige vinninger vil holde ledere motiverte ved å gi dem bevis på at omorganiseringen er i rute (5). Kortsiktige vinninger vil føre til fremdrift der motvillige blir aktive hjelpere (6) (Kotter, 1996).



Figur 9 Innflytelsen av kortsiktige vinninger når en virksomhet endrer seg

Kortsiktige vinninger kommer ikke av en ren flaks. Mennesker sitter ikke og håper og ber om forbedringer. De planlegger kortsiktige vinninger, organiserer og implementerer en plan for å få ting til å skje. Poenget er ikke å maksimere kortsiktige vinninger på bekostning av fremtidig resultat. Poenget er å vise til troverdige synlige resultater på at innsatsen i endringsprosessen var verdt det. I mindre virksomheter må første seier komme innen 6 måneder. I større virksomheter må entydige vinninger være klare innen 18 måneder. Figur over viser hvordan større virksomheter må generere kortsiktige vinninger i det punktet hvor motivasjonen synker (Kotter, 1996).

Hvis du har erfaring med slike type endringer så har du forståelse for at endringsprosessen vil ta tid og du må roe ned i starten og bygge opp kapasitet for å gjøre endringer (Kotter, 1996).

3.4.2 Håndtere identitet og kulturforskjeller

I kapittelet om motivasjon til endring snakket vi om identitet til de ansatte, og hvordan denne kan føles tapt i en integrasjonsprosess. Forrige kapittel svarte på hvordan de ansatte skal få en følelse av hvem de er gjennom felles mål og visjon. Dette kapittelet skal ta for seg kultur, som sier noe om hva de ansatte skal gjøre og som skal hjelpe ansatte å danne en identitet sammen med andre (Jacobsen & Thorsvik, 2005).

Kultur er *normer for adferd* og felles *verdier* hos en gruppe mennesker. Normer for adferd er felles måter å oppføre seg på i en gruppe. Normer eksisterer fordi gruppemedlemmer følger *adferden* og overfører den til nye gruppemedlemmer. Normer overføres til nye gruppemedlemmer ved å belønne de som følger den, og straffe de som ikke gjør det. Gruppemedlemmer deler *verdier* som er med på å forme gruppeadferden (Kotter, 1996). Delte verdier er delte bekymringer og delte mål. Verdier innebærer at gruppemedlemmer tar valg om hva som er bra og hva som er dårlig. Dette uttrykkes gjennom å foretrekke visse tilstander mer enn andre. Det vil si at gruppemedlemmer deler verdier etter antakelser de har. Er antakelsen at alle ansatte er late vil det resultere i verdier som krever mer kontroll av de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2005). Delte verdier eksisterer over lang tid selv om gruppemedlemmer endres (Kotter, 1996).

Vi kan si at kultur er det som kjennetegner en organisasjon. Og adferden til de ansatte og verdiene til de ansatte er med på å forme organisasjonskulturen. En endringsprosess vil endre adferden til menneskene som er ansatt. Det er ofte her skille mellom et suksessfullt og et mislykket oppkjøp oppstår (Coleman & Lunnan, 2013). Coleman & Lunnan (2013) har i sin artikkel sett på studier som viser at kulturforskjeller vil slå negativt ut på oppkjøpet, der to virksomheter med forskjellig kultur skal slås sammen og det ikke fungerer. De har også sett studier der kulturforskjeller skaper endringsvillighet, og resulterer som positivt for oppkjøpet. De har også sett på studier der kulturforskjeller har vist seg å ikke gjøre noen forskjell på utfallet av oppkjøpet, men der håndtering av kulturforskjeller har vært viktig (Coleman & Lunnan, 2013).

Kotter (1996) snakker om at endringer ikke er gjennomført før de er godt integrert i kulturen. Siden integrasjon endrer adferd, vil endringen ikke være gjennomført før endringen utgjør adferden. Sagt på en annen måte, hvis du skal endre hvordan 30 ansatte jobber, så vil ikke endringen være gjennomført før de nye arbeidsmetodene er en del av adferden og verdien: «Slik har vi det hos oss» og «Dette er den beste måten å gjøre det på». Kotter mener at motstand til endring alltid vil gjeninnføre seg selv. Og først når endringen er en del av kulturen vil endringsprosessen være gjennomført (Kotter, 1996).

Jacobsen & Thorsvik (2005) ser på organisasjonskultur som hvordan mennesker danner seg meninger om seg selv og sin tilværelse med andre mennesker. Her er det i stor grad snakk om organisasjonsidentitet. Kultur er normer, og normer innebærer at mennesker selv ikke trenger

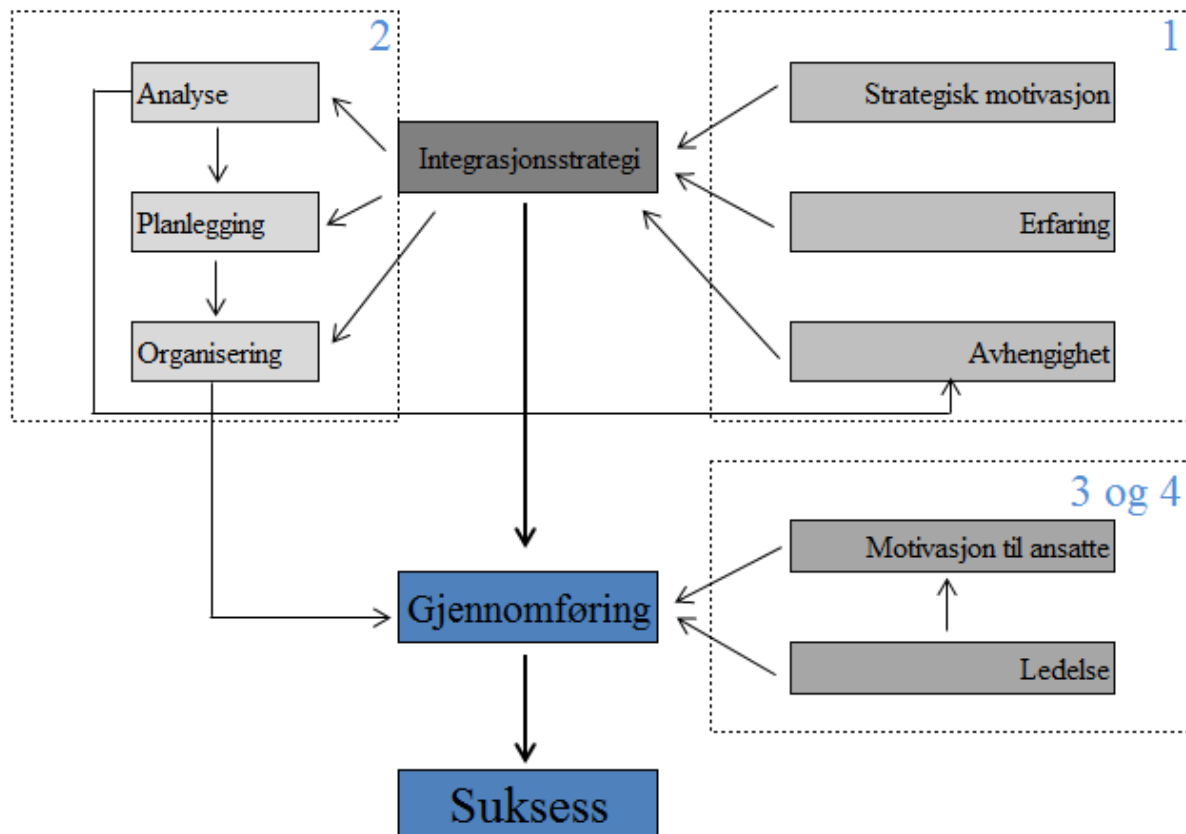
å være klar over hva som styrer deres handlinger. Sterke organisasjonsidentiteter kan håndteres ved å sosialisere ansatte. En sosialiseringsprosess kan gjennomføres ved å informere om visjon og strategi, gå gjennom intensive opplæringsprogram og ha en mentor eller rollemodell som er en erfaren ansatt til å stå for opplæring.

3.4.3 Oppsummering ledelse

Vi ser at dette kapitlet i stor grad bygger på forrige kapittel som handlet om motivasjon til ansatte og arbeide mot felles mål. Disse temaene er videreført til dette kapitlet for å se på leders ansvar og rolle i en integreringsprosess. I dette kapitlet har det vært viktig å skille mellom integrasjon og endring. Integrasjonsprosessen ønskes i mindre grad å strekkes ut i tid og stures i stor grad av kostnadsspørsmål. Endringsprosessen vil ta mye lengre tid, der fokuset må være å holde motivasjonen til de ansatte oppe til endringsprosessen er ferdig.

Videre så vi at endringsprosessen ikke vil være ferdig før endringene er godt integrert i kulturen. Her oppsto det diskusjon i forhold til om kultur har påvirkningskraft i det hele og store. Og om identitet til hver enkelt ansatt vil være en mer avgjørende faktor. Her kan vi trekke ut at kultur og identitet i stor grad står side om side. Og det vil være rimelig å anta at at kulturforskjeller og sterke identiteter vil øke kompleksiteten av en integrasjonsprosess. Økt kompleksitet kan resultere i en lengre integrasjonsprosess eller at flere ressurser må trekkes inn. Og at kultur og identitetsforskjeller kan resultere i en lengre endringsprosess hvis de ikke håndteres og tas hensyn til.

3.5 Avsluttende refleksjoner



Figur 10 Forskningsmodell

1. Hvordan skal en virksomhet velge riktig integrasjonsstrategi?

Integrasjonsstrategien er den avhengige faktoren i denne oppgaven for å kunne gjennomføre en suksessfull integrasjonsprosess. Av figuren ser vi at ved valg av integrasjonsstrategi må strategisk motivasjon, erfaring og gjensidig avhengighet hensynstas. Strategisk motivasjon skal definere hvilke verdier virksomheten ønsker å realisere etter oppkjøp av en eksisterende virksomhet, der definert verdi vil være motivasjon for å gjennomføre en god integrasjon. Forskjellige motiv vil ha forskjellig integrasjonsstrategi, med utgangspunkt i hva som er mest hensiktsmessig for å hente ut verdi.

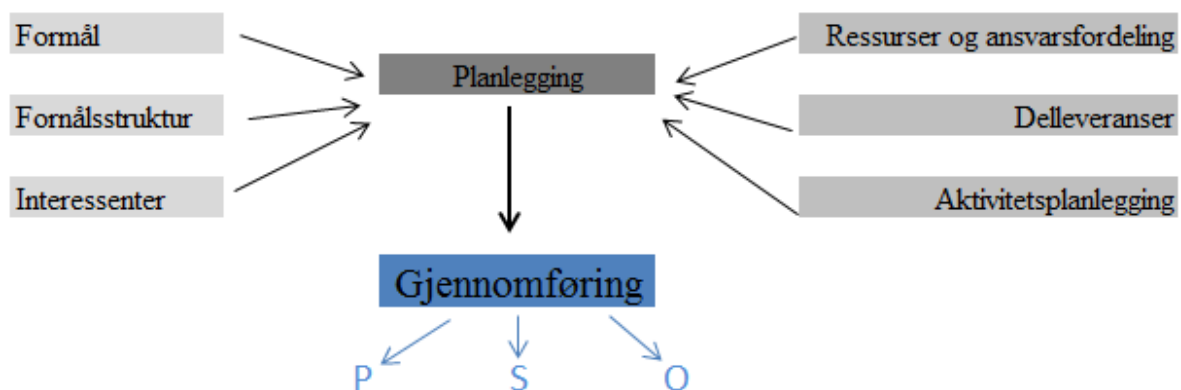
Erfaring er en faktor for valg av integrasjonsstrategi. Hvis strategisk motivasjon krever full integrering av oppkjøpt virksomhet vil erfaring fra tidligere oppkjøp gi et bedre grunnlag for å gjennomføre full integrasjon, gitt at erfaringene og kompetansen fremdeles ligger i virksomheten og brukes hensiktsmessig. Hvis strategisk motivasjon krever full integrering og erfaringen ligger i virksomheten vil høy grad av gjensidig avhengighet kreve revurdering av

integrasjonsstrategien (der liten grad av gjensidig avhengighet ikke vil kreve en revurdering). Selv om motiv for oppkjøp er riktig i forhold til integrasjonsstrategi og virksomheten har erfaring med integrasjonsstrategien vil gjensidig avhengige deler komplisere integrasjonsprosessen. Her må vurdering av oppkjøpt virksomhet gjennomføres for å avdekke hvor kompleks virksomheten er. Selv om gjensidig avhengighet er en viktig faktor for valg av integrasjonsstrategi vil masteroppgaven ikke ta dette temaet videre i analysen. Grunnen er at det skal fokuseres på erfaring og strategisk motivasjon.

Strategisk motivasjon og erfaring er to temaer/faktorer som påvirker hvordan en virksomhet skal velge riktig integrasjonsstrategi. I kapittel 4 vil analyse av SpareBank 1 Regnskapshuset SMN gjennomføres. I analysen av Regnskapshuset SMN vil det derfor være interessant å finne ut av i hvilken grad disse to faktorene påvirker Regnskapshuset SMN's integrasjonsstrategi. Analysen må avdekke om Regnskapshuset SMN har en god integrasjonsstrategi basert på strategisk motivasjon og erfaring.

2.Hvordan planlegge og organisere hensiktsmessig med utgangspunkt i god integrering?

Av figuren ser vi at integrasjonsstrategien påvirker i stor grad hvordan integrasjonsprosessen skal analyseres, planlegges og organiseres. Analysefasen påvirkes av integrasjonsstrategien i den grad at strategisk motivasjon eksisterer. De verdiene som motiverer virksomheten til oppkjøp skal sikres i analysefasen gjennom systematisk gjennomgang av oppkjøpskandidat. I denne fasen vil et prosjektteam med spesialkompetanse på området analysere innhentet informasjon for å finne eventuelle risikoer for ikke å få hentet ut verdier. Analysefasen vil igjen påvirke planleggingsfasen, der planleggingen er avhengig av nødvendig informasjon om oppkjøpt virksomhet for å danne grunnlag for planleggingen, samt få informasjon om verdiene som vil danne grunnlaget for målsettingen av prosjektet.



Figur 11 Sentrale elementer i planleggingen

Planleggingsfasen vil påvirkes av integrasjonsstrategien, der full integrasjon vil kreve endring hos *ansatte*, i *system* og i *prosesser*. Disse tre faktorene må hensynstas i planleggingen med å ta utgangspunkt i P, S og O som står for personsutvikling, systemutvikling og organisasjonsutvikling. Planleggingsfasen har noen sentrale elementer som vist i figur 11. Formålene opprettes for hver enkelt del som prosjektet skal oppnå og for å få gjennomført integrasjonsstrategien, med utgangspunkt i PSO. Formålene settes i en formålsstruktur som skal hjelpe planleggingen å oppnå resultat på PSO, og som skal hensynstas i delleveransene og i aktivitetsplanleggingen. Ved full integrering vil planleggingen kreve mange ressurser og kartlegging av interessenter.

Organiseringen skal, ut i fra planlagt gjennomføring, sikre at et veiledende team er opprettet, sikre at nødvendige ressurser er engasjert og at ansvarsforhold mellom de involverte er forhåndsbestemt. Organiseringen påvirkes av integrasjonsstrategien og planleggingen ut i fra hvor kompleks integrasjonen er. Ved høy kompleksitet kreves et sterkt team og et godt utvalg ressurser med forskjellige kompetanseområder.

Analysefasen, planleggingsfasen og organisering utgjør prosessen som må gjennomføres for å nå en suksessfull integrering, med utgangspunkt i valgt integrasjonsstrategi. I analysen av Regnskapshuset SMN vil det derfor være interessant å finne ut i hvilken grad verdiene sikres i analysefasen. I hvilken grad Regnskapshuset SMN har med de sentrale elementene med under planleggingen og i hvilken grad det fokuseres på balanse mellom P, S og O. I hvilken grad Regnskapshuset SMN organiserer prosessen ut i fra hvor kompleks integrasjonsstrategien er. Og til slutt i hvilken grad disse tre prosessen påvirker gjennomføring av integrasjon.

3. Hvordan definerer og håndterer overtakende virksomhet motstand mot endring?

Motivasjon for integrasjon eller til endring påvirker gjennomføringen. For å sikre integrasjonen og gjennomføring av integrasjonsprosessen må overtakende virksomhet definere motstand til endring og håndtere den. Overtakende virksomhet, med erfaring fra tidligere oppkjøp, vil kjenne til prosessen og hva som skal gjennomføres. Oppkjøpt virksomhet vil i liten grad ha kjennskap til integrasjonsprosessen. Informasjon og kommunikasjon er derfor nødvendig. I analysen av Regnskapshuset SMN vil det derfor være interessant å finne ut hvordan regnskapshuset SMN skaper trygghet gjennom informasjon og forståelse gjennom kommunikasjon.

4. Hvordan skal en virksomhet lede integrasjonsprosessen for best mulig integrering?

Ledelse påvirker gjennomføringen av integrasjonsprosessen. Lederskap gjennom integrasjonsprosessen betyr å motivere ansatte til endring over tid. Lederskap betyr også å håndtere kulturkonflikter ved integrasjon. På bakgrunn av dette vil det derfor være interessant å se på hvordan Regnskapshuset SMN definerer og håndterer kulturforskjeller gjennom lederskap. I hvilken grad det tas hensyn til at endringsprosessen tar lengre tid enn integrasjonsprosessen, og i hvilken grad ansatte motiveres for endring over tid.

3.5.1 Avgrensninger til analysen

Grad av gjensidig avhengighet og analysefasen vil ikke bli analysert i kapittel 4. Disse to temaene har i mindre grad vært presentert i teorien fordi begge temaene hører til i prosessen før transaksjonstidspunktet. Analysen og empiri vil kun ta for seg prosessen etter at virksomheten er oppkjøpt.

4 Metode

Formålet med dette kapitlet er å gi en presentasjon av metode

Metode betyr å følge en bestemt vei mot målet. Vitenskapelig metode er fremgangsmåten som brukes for å samle data om *virkeligheten*, fremgangsmåten for hvordan virkeligheten skal analyseres og hvordan den tolkes (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2010).

4.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Men i hvilken grad kan vi egentlig vite noe om virkeligheten? I metodeteorien er det uenighet om hva virkeligheten egentlig er. Menneskers ulike perspektiver og bakgrunn skaper forskjellig utgangspunkt (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2010). De to synene som utpeker seg i diskusjonen om menneskesyn er ontologi og epistemologi. Innenfor epistemologien finner vi positivismen og konstruktivisme. Den positivistiske tilnærmingens fremgangsmåte benytter kvantitativ metode. Positivismen bygger på kjensgjerninger gitt gjennom erfaring. Nøkkelideen om positivisme er at den sosiale verden eksisterer eksternt, og at dens egenskaper burde bli målt gjennom objektive metoder, istedenfor å bli utledet subjektivt gjennom følelser og refleksjon. Konstruktivisme fokuserer på måter mennesker gir mening om verden spesielt gjennom å dele erfaring med hverandre. Konstruktivismens fremgangsmåte benytter kvalitativ metode og stammer fra synet om at realiteten ikke er objektiv men sosialt konstruert.

Denne avhandling er nærmere en konstruktiv tilnærming enn en positivistisk tilnærming, da den handler om menneskers erfaringer med oppkjøp som vekststrategi. Ved konstruktivisme må observatør være en del av det som blir observert og de menneskelige interessene er de viktigste driverne av forskningen. Avhandlingen er ute etter å finne hvordan en integrasjonsprosess skal gjennomføres suksessfullt ved å studere SpareBank1 regnskapshuset SMN.

4.2 Valg av metode

Denne undersøkelsen vil bruke den kvalitative tilnærmingen. Kunnskapen man besitter spiller en rolle ved valg av metode. Kvalitative undersøkelser gir rom for lite forkunnskaper om emnet i forkant av undersøkelsen. Problemstillingen er beskrivende og ønsker å finne ut

hvilke faktorer som påvirker integreringen ved oppkjøp av kunnskapsbedrifter. Kvalitativ metode passer også bra ved undersøkelse av et bestemt fenomen. Kunnskap innen emnet vekststrategi og faktorer som påvirker vil være akkumulerende gjennom hele prosessen, med mulighet til å endre fremgangsmåte underveis i gjennomføringen. I kvalitative forskningsdesign vil det være viktig med nærhet og engasjement på et profesjonelt plan. Det som ønskes ut av undersøkelsen er menneskers erfaring med oppkjøp som vekststrategi der det vektlegges helhet. Det er ikke individene i seg selv som forskes på, men individenes oppfatning av integreringsprosessen hos et overtakende selskap etter et oppkjøp. Under intervjuprosessen vil det være viktig å ha fokus på å påvirke informasjonen i minst mulig grad da undersøkelsene og intervjuene kan påvirke resultatet. Det er viktig å være klar over at tolkningen som gjøres kan være forskjellig avhengig av observatør (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2010).

På valg av metode har det faktum at forfatter er ansatt i SpareBank 1 Regnskapshuset kommet opp som diskusjon. Som ansatt har forfatteren hatt en unik mulighet til å gjennomføre en etnografisk metode. En etnografisk studie er en beskrivelse og en tolkning av en kultur, en sosial gruppe eller et sosialt system. Eksempler på dette er studier av bedriftskulturer i norske bedrifter. Forskere studerer meningen med adferdsmønstre, språk og samhandling i en gruppe. Nøkkelpriinsippene for etnografi er at forsker må fordype seg, og bli en del av gruppen eller studien for å forstå meninger og betydninger i mennesker adferd (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2010). På denne måten har forskeren allerede vært en del av miljøet det skal forskes på.

Avhandling skal bruke casesdesign som forskningsdesign. Grunnen er at ved casesdesign kan det foretas en analytisk generalisering ved å sammenligne teori og empiri. Dette gir avhandlingen mulighet til å kartlegge hva som støttes ut i fra et teoretisk grunnlag, og vil gi mulighet til å finne avvik mellom teoretisk bilde og virkelig bilde (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2012).

For å belyse problemstillingen «hvordan gjennomføre en suksessfull integrasjon etter oppkjøp» har avhandlingen valgt Sparebank 1 Regnskapshuset SMN som caseobjekt. De har gjennomført 20 oppkjøp og integrasjonsprosesser på 6 år som er interessant for å svare på problemstillingen. Som valg av metode er casestudie satt som forskningsdesign.

4.2.1 Casedesign

Casedesign kan både være et studieobjekt og et forskningsdesign. Som studieobjekt kan case være en aktivitet, et individ eller et sammensatt system. Casedesign innebærer et studium av en eller flere caser over tid gjennom detaljert og omfattende datainnsamling (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2010). Det benyttes flere datakilder, men felles for dem er tids – og stedsavhengighet (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2012).

Et enkelt casedesign egner seg best når formålet er å beskrive et unikt case og kan involvere mer enn en analyseenhet. Et multippel casedesign kjennetegnes ved at studiet består av flere case, både like og ulike. Det er fem komponenter som er spesielt viktig ved gjennomføring av caseundersøkelser. Casedesign egner seg best til hvorfor og hvordan spørsmål (1). Teoretiske antakelser leder til videre undersøkelse (2). Individuer og settinger kan være analyseenheter (3). Analysen baserer seg på teoretiske antakelser (4). Funnene tolkes opp mot eksisterende teori (5) (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2010).

Temaet man har valgt å studere	Enkelt case - design	Fler case - design
En analyseenhet	Studium av en sammenhengende enhet	Studier av mange av samme type felt eller personer på tvers av tid og rom
Flere analyseenheter	Et felt, men selektivt fokus på begrensede delfelt	Multi case - design med vekt på utvalg av begrensede delfelt og/eller personer

Tabell 1 Fire designstrategier for casestudier (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2010)

Det vil bli benyttet et enkelt case – design med flere analyseenheter i denne undersøkelsen da det forskes på en organisasjon, men oppdelt i avdelinger/ grupper innen organisasjonen. Det vil si at avdelinger og enkelte ansatte i avdeling vil bli enheter i undersøkelsen.

4.3 Datainnsamling

Når forskningsdesign er valgt må datainnsamlingsmetode velges. Her må forskeren finne de metoder som egner seg best til å samle inn ønsket informasjon. Datainnsamlingen må skje avhengig av forskningsspørsmål, og dataen som samles inn må være relevant og pålitelig. Kvalitative data samles inn ved hjelp av observasjon, intervjuer og fokusgrupper. Datainnsamlingen må dokumenteres i form av tekst, lyd eller bilder (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2010).

Datainnsamling skjer ved utvelging av informanter og i kvalitative undersøkelser er det prinsipper for utvelging: det er et krav til utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering. Formålet med kvalitative undersøkelser er å komme så nært som mulig inn på personene i den målgruppen forskeren er interessert i å vite noe om. Kvalitative intervjuer består som regel av 10 til 15 informanter. Her må forskeren forsøke å få mye informasjon fra et begrenset antall informanter (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2010). Strategisk utvelging av informanter er neste steg og går ut på å velge personer som skal delta i undersøkelsen. Denne prosessen har stor innflytelse på analysen av dataene og utgangspunktet for strategisk utvelging er ikke representativ men hensiktsmessig.

I denne undersøkelsen vil det bli brukt individuelle intervju. Observasjon vil i denne sammenhengen ikke gi nok data for å svare på problemstillingen. Gruppeintervju foretrekkes dersom forskeren ønsker å se interaksjon mellom de som deltar i undersøkelsen. En fare med gruppeintervju som datainnsamlingsmetode er informasjon kan gå tapt fordi noen av respondentene får uttrykt seg mer enn andre (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2010). Informantene som er rike på informasjon fordi de er preget av kjennetegnet som skal undersøkes vil bli rekruttert. Det vil si at ansatte som har opplevd og erfart et oppkjøp vil bli rekruttert. Selv om gruppeintervju har risiko for at informasjon går tapt er det i denne avhandlingen valgt individuelle intervju mer ledelse. Og gruppeintervju med de ansatte i de forskjellige avdelingene. Dette er for å skape trygghet og skape en samtale mellom respondentene.

4.4 Ethiske retningslinjer

Etikk dreier seg om hva som er rett og hva som er galt. Ethiske retningslinjer gjelder for forskningsvirksomhet på samme måte som de gjelder for annen virksomhet. All forskning og

all virksomhet som får konsekvenser for mennesker må ta hensyn til etiske prinsipper for å vurdere om handlinger er riktige eller gale (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2010).

Forskning vil på mange måter påvirke mennesker direkte eller indirekte. Etikk dreier seg om forholdet mellom mennesker, og forskning som direkte berører enkeltmennesker eller forholdet mellom mennesker reiser etiske spørsmål. Forskning vil berøre menneske direkte i forbindelse med datainnsamling. Gjennom intervjuer kan temaer bringes opp som føles ubehagelig og informanten utsettes for etisk uakseptabel påvirkning. Informanten kan også føle ubehag i situasjoner der han eller hun har gitt for mye informasjon eller forskeren ikke har behandlet informasjonen respektfullt. Den nasjonale forskningsetiske komite har vedtatt forskningsetiske retningslinjer der særlig tre typer hensyn tas opp: retten til selvbestemmelse, informert samtykke og respekten på privatlivets fred (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2010).

Retten til selvbestemmelse og autonomi går ut på at deltakelsen i undersøkelsen skal være frivillig. Det vil si at informantene som deltar i undersøkelsen skal selv bestemme over sin deltakelse og at de på hvilket som helst tidspunkt skal kunne trekke seg ut av deltakelsen. Informert samtykke innebærer at informantene skal være informert om hva undersøkelsen omhandler og hensikten med den. Respekten på privatlivets fred innebærer at informantene skal ha mulighet til å nekte forskeren adgang til opplysninger om seg selv og at forskeren gjengir informasjonen så fullstendig som mulig og ivaretar informasjonen konfidensielt. Informantene skal ha mulighet til å kontrollere opplysningene før de blir gjengitt i undersøkelsen, samt å kontrollere at informasjonen ikke er identifiserbar (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2010).

Etiske retningslinjer har i denne undersøkelsen blitt løst ved å gi informasjon om hva undersøkelsen handler om og hensikten med den. Informasjonen har blitt gitt til alle informanter via leder der de samtidig har blitt spurt om deltakelse. Før intervjustart er det blitt informert om konfidensialitet og båndopptaker. Etter hvert intervju ble grundige notater renskrevet og sendt tilbake til informantene for godkjenning. Her hadde også informantene mulighet til å fjerne opplysninger som de ikke ønsket med videre i undersøkelsen, der de samtidig gir samtykke til bruk av sitat.

4.5 Gjennomføring av datainnsamling

Dybdeintervju er en mulighet for forsker å dykke dypere og åpne opp nye dimensjoner på et problem (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2012). Etter beslutning om datainnsamlingsmetode ble intervjuobjektene kartlagt. Det var viktig å intervju respondentene på ulike nivå for å skape bredde i resultatene. Det ble satt opp å intervju fire ansatte ved to forskjellige avdelinger som ble kjøpt opp i 2011 og integrert med en eksisterende avdeling. Etter på ble tre ansatte fra to forskjellige avdelinger intervjuet som ble kjøpt opp i 2013, der den ene avdeling ble integrert med en eksisterende, mens den andre sto som før. For å skape bredde ble administrerende direktør intervjuet for å høre mer om vekststrategien og forretningsstrategi. Prosjektleder som har ansvar for integrering av alle oppkjøpte kontor ble intervjuet for å få forståelse av prosessen og prosjektstyring. Til slutt ble forretningsutvikler som har ansvar for forretningsmodell intervjuet.

Når informantene er kartlagt må det tas et valg for hvordan intervjuet skal gjennomføres. Det er to faktorer som må vurderes før gjennomføring av intervjuene; det ene er *sted*, og det andre er *tid* (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2010).

Ved gjennomføring av intervjuet dukker det opp et sentralt spørsmål om hvor intervjuet skal foretas. I metodelitteraturen er intervjustedet hvor informantene føler seg trygge og miljøet er kjent. Det er også mulig å ta intervjuene over telefon. Intervju over telefonen påvirker lengden på intervjuene fordi man i gjennomsnitt ikke kan holde en persons interesse i lengre enn 20 minutter. Tid er den andre faktoren. Selv med personlige intervju er det en fare for å miste fokus (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2010). I denne undersøkelsen er intervjuene både gjennomført personlig og via telefon. Personlige intervju fører til mer åpenhet og det blir enklere å ha en samtale om temaene. Det anbefales å ta personlig intervju foran telefonintervju, men det er i midlertid tidsbesparende å gjøre intervjuene over telefon hvis intervjuene krever å reise lengre distanser (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2010). Intervjuobjektene befinner seg spredt i Nord – og sør – Trøndelag fylke, derfor er noen informanter intervjuet over telefon. Intervjuene varte fra 30 minutter til 90 minutter.

Et intervju kan bestå av ulike nivåer av åpenhet og struktur. I kvalitativ metode er det flere måter å strukturere intervjuene på. Intervjuene kan deles inn i tre typer: strukturerte intervju,

semi – strukturerte intervju og ustrukturerte intervju (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2010).

Ved gjennomføring av strukturerte intervju stiller intervjueren samme type spørsmål til alle informanter. I strukturerte intervju er det lite rom for variasjon, da det på forhånd er bestemt tema og spørsmål. Ustrukturerte intervju er mer uformelle. Det er på forhånd bestemt et tema og noen få spørsmål, der spørsmålene tilpasses den enkelte intervjusituasjonen. I semi – strukturerte intervju er en overordnet intervjuguide utgangspunkt. Denne typen intervju anbefales i metodelitteraturen. I semi strukturerte intervjuer vil spørsmål og tema variere (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2010). I denne undersøkelsen er ustrukturerte intervju brukt. Grunnen er at ustrukturerte intervju gir mulighet til å ha en mer uformell setting der det ikke er satt klare spørsmål, men en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås. Denne strukturen gir mulighet til informantene å snakke om andre temaer som bringes opp under intervjuet. Grunnen til valg av ustrukturert intervju er å få en uformell setting. Som kollega, og som en ansatt som i stor grad er med i integrasjonsprosjektet, vil det for ansatte være lettere å ha et uformelt møte. Intervjuene ble i en viss grad semi – strukturerte da jeg hele tiden hadde et tema å gå gjennom.

Tabell 3 viser oversikt over gjennomførte intervjuer. Intervjuene var satt til å vare fra ca 30 minutter til 45 minutter med hver ansatt. Noen ansatte brukte akkurat 30 minutter, og andre brukte 1 time. Med øvrige ledere var det beregnet 1 time med intervju. Intervjuene ble renskrevet og sendt ut til alle informanter. Ingen av informantene hadde endringer å tilføye og alle ble godkjent til videre bruk i oppgaven.

Dato	Varighet	Tittel	Sted
26.01.2014 Klokken 1400	1 time	Administrerende direktør	Styrerom
05.03.2014 Klokken 1400	30 minutter	Prosjektleder	Flexirom
18.03.2014 Klokken 1430	1 time	2 ansatte fra oppkjøpt kontor i 2011(Avdeling 1)	Styrerom
19.03.2014 Klokken 1330	1 time	2 ansatte fra oppkjøpt kontor i 2011(Avdeling 2)	Via telefon
24.03.2014 Klokken 1430	30 minutter	2 ansatte fra oppkjøp i 2013 (Avdeling 3)	Via telefon
25.03.2014 Klokken 1430	30 minutter	1 ansatt fra oppkjøp i 2013 (Avdeling 4)	Via telefon
28.03.2014 Klokken 0900	30 minutter	Prosjektmedarbeider 1	Styrerom
28.03.2014 Klokken 1330	30 minutter	Prosjektleder	Flexirom
04.04.2014	45 minutter	Administrerende direktør	Styrerom

Tabell 2 Intervjustatistikk

4.6 Analyse av data

Utgangspunktet for kvalitativ dataanalyse er å få data inn i tekstform ved å tolke og få mening ut av innsamlede data (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2010).

Hovedelementene i en kvalitativ analyse har to hensikter: tematisk organisering av data og analyse og tolkning. Tematisk organisering av data betyr å redusere, systematisere og kategorisere data for å få det analyserbart (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2010). Det viktigste arbeidet er å få et overblikk over innholdet for å vurdere og fjerne data som ikke er relevant i denne sammenhengen.

Prosessen med å samle inn data ble fra starten av gjort så enkel så mulig ved å bruke båndopptaker på alle intervjuene. Etter hvert som intervjuene ble gjennomført ble de transkribert. Det er viktig å oppnå god kvalitet på dataen som ble samlet inn, derfor er det viktig å få rådata ut så pålitelig som mulig. For å systematisere og kategorisere rådata ble NVIVO brukt. NVIVO er et program som hjelper med å kode data og sette tema sammen.

4.7 Evaluering av metoden

Forskning dreier seg om fenomenet som skal studeres, innsamling av data og analyse og fortolkning av data. Innsamling av kvalitative data kjennetegnes ved åpenhet og fleksibilitet. Å drøfte påliteligheten av kvalitativ data kan være problematisk (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2010). Det vil uansett være nødvendig å gå gjennom dataens reliabilitet og validitet.

4.7.1 Reliabilitet

Reliabilitet sier noe om hvor pålitelig dataene i undersøkelsen er. Dette er knyttet til hvilken data som brukes, hvordan data hentes inn og hvordan den bearbeides (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2010).

Intervjuene ble gjennomført på respondentenes egne arbeidsplasser, og kan betegnes som et sted respondentene føler seg trygge i. Forfatteren må likevel ta i betraktning at også trygge omgivelser kan ha påvirket hvordan respondentene besvarte spørsmålene. Reliabilitet kan også måles i hvordan spørsmålene utformes. Siden det er gjennomført gruppeintervju og

telefonintervju i stor grad så er intervjuguide hvert ustrukturert. Teoretiske temaer har vært utgangspunkt med noen spørsmål for å få i gang samtalen. På denne måten skal en trygg samtale mellom gruppen og forfatter sikres.

4.7.2 Validitet

Validiteten går ut på å undersøke om det vi har til hensikt å undersøke. Validiteten beskriver i hvilken grad empirien er gyldig og relevant (Jacobsen & Thorsvik, 2005).

Avhandlingen måler individuelle synspunkter og det respondentene sier trenger ikke å være i samsvar med hva organisasjonen sier i sin helhet. Her er det også viktig å poengtere at hver avdeling har hatt to respondenter, der disse to ikke vil gjenspeile hele denne avdelingens mening om et tema. Avhandlingen må også se på om respondentene har gitt riktig informasjon, eller om viktig informasjon har blitt holdt tilbake. Dette kan stilles spørsmålstegn ved da forfatter og intervjuer er en kollega. Dette er igjen noe som er vanskelig å avdekke, da svarene på intervju spørsmålene er personlige meninger.

Syn	Positivistisk	Konstruktivistisk
Validitet	Er målingene nær realiteten?	Har et tilstrekkelig antall perspektiver blitt inkludert?
	Har målingene gitt en god tilnærming til de variabler av interesse?	Får studien en klar tilgang til erfaringene til informantene?
Reliabilitet	Har designet eliminert alle alternative forklaringer	Vil like observasjoner oppnås av andre observatører?
	Vil målingene gi samme resultater ved andre anledninger?	Er det åpenhet om datainnsamlingen og tolkning?

Tabell 3 Oversikt over validitet og reliabilitet (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2012)

5 Analyse

I dette kapitlet presenteres innsamlet empiri opp mot teori.

Analysekapittelet skal svare på problemstillingen; «Hvordan gjennomføre en vellykket integrasjon etter et oppkjøp», ved å analysere innsamlet data opp mot det teoretiske grunnlaget.

Kapittelet starter med empirisk gjennomgang opp mot teori, der respondent administrerende direktør ble bedt om å reflektere over valg av integrasjonsstrategi. Dette kapittelet skal svare på hvordan SpareBank 1 Regnskapshuset SMN setter riktig integrasjonsstrategi med utgangspunkt i strategisk motivasjon og erfaring.

Neste kapittel vil ta for seg planlegging og organisering. Her vil prosjektleder og prosjektmedarbeider ta større del av analysen. Her skal analysen svare på hvordan Regnskapshuset SMN planlegger og organiserer mest hensiktsmessig ut i fra valgt integrasjonsstrategi. På slutten av dette kapittelet vil analysen svare på i hvilken grad PSO er fokusert på i planlegging og organisering. Kapittelet setter her opp en tabell med noen svar fra fire avdelinger som er blitt bedt under intervjuene om å reflektere over opplæring (P), konvertering (S) og arbeidsmetoder (O). Der opplæring vil gi grunnlag for å bruke standard regnskapssystem i regnskapshuset SMN. Der konvertering betyr at regnskapstall flyttes over fra et regnskapssystem til et annet, som medfører skifte i system for den enkelte. Og der arbeidsmetoder betyr nye rutiner i hverdagen for den enkelte på grunn av integrasjon og nye regnskapssystem.

De to siste kapitlene vil hvordan virksomheten definerer og håndterer overtakende virksomhet motstand mot endring, og hvordan skal en virksomhet leder integrasjonsprosessen for best mulig integrering. Her vil i større grad refleksjon fra de fire avdelingene analyseres opp mot administrerende direktør og prosjektleder.

5.1 Integrasjonsstrategi

I dette delkapittelet skal masteroppgaven svare på hvordan en virksomhet skal velge riktig integrasjonsstrategi. Kapittelet vil gjennom presentasjon fra intervju med administrerende direktør i Regnskapshuset SMN avdekke i hvilken grad *strategisk motivasjon* og *erfaring* påvirker Regnskapshuset SMN's integrasjonsstrategi. I intervjuet ble han bedt om å svare på motivet for oppkjøp som vekststrategi og hvilke erfaringer han har gjort seg underveis ved gjennomføring av flere oppkjøp på en kort periode. Analysen vil så avdekke om Regnskapshuset SMN har en god integrasjonsstrategi basert på teori om strategisk motivasjon og erfaring.

5.1.1 Strategisk motivasjon

Administrerende direktør ble under intervjuene bedt om å forklare hva den strategiske motivasjonen for oppkjøpene er.

Den strategiske motivasjonen til Regnskapshuset SMN er å øke forretningsvolumet for å gi mulighet til å drive med utvikling av teknologi og fag. «*Vi har en strategi som sier at vi kan bruke 10 % av omsetningen til ledelse og utvikling og når det tallet øker så blir det mer ressurser til å drive ledelse og utvikling i selskapet*» (Administrerende direktør). Bakgrunnen for ønske om økt forretningsvolum skyldes mangel på teknologi og fagkompetanse i regnskapsbransjen som Regnskapshuset SMN kan kjøpe opp. «*Det blir noe som vi må skape selv*» (Administrerende direktør). Grunnlaget for valg av oppkjøp som vekststrategi er et ønske om å vokse hurtig. På denne måten kan Regnskapshuset SMN raskest mulig danne et grunnlag for å få mer ressurser til å jobbe med utvikling.

Ettersom formålet med oppkjøpene er økt forretningsvolum vil det være rimelig å anta at verdien allerede er hentet ut på tidspunktet for oppkjøpet, noe som kan medføre at motivasjon for full integrering etter oppkjøpet vil være redusert. Dette vil ikke nødvendigvis bety at en eventuell integrasjonsprosess er fraværende, men det kan medføre at prosessen vil bli mangelfull. Dette kan kobles opp mot Coleman & Lunnans (2013) teori om at motivet for oppkjøp vil være drivkraften for å gjennomføre en hensiktsmessig integrasjon med utgangspunkt i å hente ut de verdiene som er motivasjon for oppkjøpet.

5.1.2 Erfaring

Administrerende direktør ble også bedt om å svare på hvilke erfaringer han har gjort seg med å gjennomføre flere oppkjøp.

Regnskapshuset SMN har bred erfaring med oppkjøp. I løpet av 6 år har Regnskapshuset SMN kjøpt opp 20 mindre regnskapsvirksomheter som er blitt integrert inn som avdeling. «*Vi har lært mye av å kjøpe opp 20 selskaper*» (Administrerende direktør). Gjennom oppkjøp har Regnskapshuset SMN erfart at flere oppkjøp på samme tidspunkt øker kompleksiteten av integrasjonen, der to oppkjøpte regnskapskontor integreres med et annet oppkjøpt kontor på samme tidspunkt. De har videre erfart at valg av riktig kandidat er viktig og at gjennomføringen krever stor oppmerksomhet på menneskene som er involvert. «*Et oppkjøp i vår bransje og av en kunnskapsvirksomhet handler om mennesker*» (Administrerende direktør). Men viktigst har flere oppkjøp og integrasjonsprosesser resultert i trygghet på god gjennomføring. «*Det som er fordelen for oss er at vi har fullført et oppkjøp mange ganger og at det er veldig stor trygghet på at vi klarer å håndtere det*»

«*Oppkjøp er også en kunnskap som du tilegner deg, slik at du blir bedre. Etter 20 oppkjøp så er man dyktigere enn ved første oppkjøp. Oppkjøp blir en egen idrett*» (Administrerende direktør).

På bakgrunn av utsagnene overfor vil det være rimelig å anta at Regnskapshuset SMN har bred erfaring med oppkjøp. Coleman & Lunnan har vist til at en person må gjennomføre minst 8 oppkjøp for å kunne trekke ut gode erfaringer. Diskusjonen her er om erfaringene sitter hos flere personer enn administrerende direktør i Regnskapshuset SMN. Det vil være naturlig å anta at flere personer har fått erfaringer fra oppkjøp og integrasjon, men at erfaringene er på spesialområder som for eksempel teknologi eller håndtering av kultur.

5.1.3 I hvilken grad påvirker strategisk motivasjon og erfaring integrasjonsstrategien?

Administrerende direktør ble så stilt spørsmål om hvordan oppkjøpte regnskapskontor integreres.

Administrerende direktør forklarte at alle oppkjøpte regnskapsvirksomheter blir fullt integrert, der alt av prosesser, system, og ansatte går over til Regnskapshuset SMN. Denne integrasjonsstrategien velges i stor grad etter en viktig pilar og et forretningsprinsipp som

Regnskapshuset SMN har. «Vi har noen forretningsprinsipper som skal vise oss hva som er viktig når vi tenker videre vekst. Blant annet at vi skal være et selskap. Så alt vi tar over til oss det tar vi inn i selskapet og inn i forretningsplattformer» (administrerende direktør).

Basert på delkapittelet om strategisk motivasjon vil økt forretningsvolum som motiv for oppkjøp ikke være et sterk nok grunnlag for full integrering av oppkjøpte virksomheter. Teorien er klar på at strategisk motivasjon vil være drivkraften til å gjennomføre integrasjonsprosessen. Hvis denne drivkraften mangler vil dette vises i mangler i integrasjonsprosessen (Coleman & Lunnan, 2013). På bakgrunn av bransjen oppkjøpene finner sted i, vil det være rimelig å anta at kompetanse, kunderelasjon og kundekompetanse er i tillegg en faktor til full integrering. Regnskapshuset SMN vil ved full integrering også oppnå stordriftsfordeler og økt forhandlingsmakt.

Basert på delkapittelet om erfaring vil full integrasjon kunne håndteres av Regnskapshuset SMN. Full integrering øker kompleksiteten, der erfaring vil være en viktig faktor for å kunne gjennomføre en slik integrasjon. En annen viktig faktor er at erfaring kan gi konsekvenser for integrasjonen hvis ikke Regnskapshuset klarer å skille ut erfaringer eller standardiserer integrasjonsprosessene. Ved standardiserte prosesser vil kompetanse om oppkjøp og integrasjon gå tapt (Coleman & Lunnan, 2013).

Regnskapshuset SMN velger integrasjonsstrategi med en kombinasjon av forretningsprinsipp, motivasjon og erfaring. Vi ser at integrasjonsstrategi velges i stor grad på grunnlag av overordnet forretningsprinsipp. Vi ser også at strategisk motivasjon ikke fullverdig gir grunnlag for full integrasjon, men at erfaring tilsier at suksessfull integrasjon kan gjennomføres der regnskapsvirksomhetene integreres 100 %.

5.2 Planlegging og organisering av integrasjonsprosessen

I dette delkapittelet skal masteroppgaven svare på hvordan en virksomhet skal planlegge og organisere hensiktsmessig med utgangspunkt i full integrasjon. Kapittelet vil under planleggingen gi en presentasjon fra intervjuene med administrerende direktør, prosjektleder og prosjektmedarbeider 1, for å avdekke i hvilken grad Regnskapshuset SMN setter opp de sentrale elementene i planleggingen, og i hvilken grad det fokuseres på personsutvikling, systemutvikling og organisasjonsutvikling. Videre vil organiseringen avdekke i hvilken grad

Regnskapshuset SMN organiserer integrasjonsprosessen ut i fra hvor kompleks integrasjonsstrategien er, og med hensyn på PSO. I intervjuene ble respondentene bedt om å svare på hvordan Regnskapshuset planlegger og organiserer oppkjøpene, der det ikke ble tatt utgangspunkt i et oppkjøp, men hvilke vurderinger som ble gjort for hvert oppkjøp. Analysen vil så avdekke om Regnskapshuset SMN har en god planlegging og organisering, i hver sine avsluttende kapittel, basert på teori om prosjektstyring av PSO prosjekter.

5.2.1 Planlegging etter et oppkjøp

Planleggingen er det som skal skje før gjennomføring av integreringen. Delkapittelet skal se på hvordan Regnskapshuset SMN planlegger integrering av oppkjøpte regnskapsvirksomheter. Kapittelet skal videre se på hvordan Regnskapshuset SMN setter opp mål og ansvarsfordeling og delleveranser for å svare på hvordan integrasjonsprosessen planlegges mest hensiktsmessig og avdekke i hvilken grad P, S og O er fokusert på og om alle elementene ut fra teorien er hensynstatt i planleggingen.

Målorientering

Prosjektleder ble under intervjuet bedt om å beskrive hvordan mål og formål blir satt opp på integreringsprosjektene.

Regnskapshuset SMN setter ikke opp mål og formål unikt for hvert integreringsprosjekt. Overordnet formål med integrasjonsprosessen er å integrere alle oppkjøpte kontor inn i virksomheten på best mulig måte. *«Målet med hvert enkelt oppkjøp er å få en best mulig prosess i fra start til slutt, og at timing på implementeringen er riktig»* (Prosjektleder). Planleggingen av prosjektet tar utgangspunkt i at prosjektteamet skal få det oppkjøpte kontoret i den stand slik at de kan fungere som en selvstendig avdeling. Formålet nedfelles ikke skriftlig eller sendes ut. Under prosjektarbeidet tar involverte i prosjektteamet utgangspunkt i prosjektplanen. *«Prosjektplanen som lages for hvert oppkjøp tar utgangspunkt i best mulig integrering»* (Prosjektleder).

Ut i fra intervju med prosjektleder kom det ikke frem at det settes opp formålsstruktur med utgangspunkt i personsutvikling, systemutvikling og organisasjonsutvikling. På bakgrunn av utsagnene overfor vil antakelse om at mål ikke er en prioritert oppgave under planleggingen av integrasjonen være til stede. Som nevnt i kapittel 3.2.2 har Jenssen (2002) i sin artikkel

trukket frem at målsetting for integrasjonen ofte er en undervurdert oppgave. Resultatet er at interessenter og utførende ikke forstår hvorfor prosjektoppgavene gjennomføres (Andersen, Grude, & Haug, 2011). Dette vil ikke medføre at integrasjonsprosessen ikke er realiserbar, men mangel på formålsstruktur og målrettet prosjekt kan medføre at P, S eller O blir nedprioritert videre i planleggingen og gjennomføringen.

Ansvarsfordeling i videre planlegging

Prosjektleder ble under intervjuet bedt om å beskrive hvilke interessenter integrasjonsprosjektet har. Prosjektleder og prosjektmedarbeider 1 ble bedt om å beskrive hvem som er med i planleggingen av integreringsprosjektene.

Prosjektleder kartlegger interessenter og informerer dem etter hvor involvert de er i prosjektet da informasjonsbehovet vil være større for de interessentene som i størst grad er involvert i integrasjonsprosjektet og integrasjonsprosessen. Prosjektleder definerte følgende interessenter;

Interessenter	Kommunikasjonsmåte	Beskrivelse
1 Styret	· Informeres med presentasjon · Informeres løpende under integrasjonsprosessen	Informeres om hvor i integrasjonsprosessen
2 Ledergruppe	· Informeres løpende under integrasjonsprosessen	Informeres om planer og hvor i integrasjonsprosessen
3 Leder i oppkjøpt virksomhet	· Informeres løpende under integrasjonsprosessen	Informeres om planer og hvor i integrasjonsprosessen
4 Avdelingleder i Regnskapshuset SMN	· Informeres hvis oppkjøpt virksomhet skal inn under eksisterende avdeling	
5 Ansatte i oppkjøpt virksomhet	· Informeres samlet og hver for seg før integrasjonen · Informeres løpende under integrasjonsprosessen	Informeres om planer og hvor i integrasjonsprosessen
6 Ansatte i øvrig organisasjon	· Informeres via ASU møter og via e-post	Informeres om oppkjøpt virksomhet
7 Leverandører av oppkjøpt virksomhet	· Informeres via telefon/e-post/brev	Informeres om nytt navn, adresse, evt oppsigelse

Tabell 4 Interessenter av integrasjonsprosjektet - RSMN (Forkortelse av Regnskapshuset SMN)

Prosjektleder planlegger alle aktiviteter i integrasjonsprosjektet. «*Alle aktiviteter som skal gjøres er det jeg som planlegger*» (Prosjektleder). Prosjektleder har ansvaret for at prosjektplanen og sette opp de ulike aktivitetene som må gjennomføres. Prosjektleder har også fremdriftsansvar på alle oppgavene. Prosjektplanen brukes derfor kun som et oversiktsbilde som hjelpemiddel til prosjektleder. «*Jeg sender ikke ut hele planen, men jeg sender ut en informasjonsmail om at slik ser jeg for meg at gjennomføring skal være*» Dette bekreftes av prosjektmedarbeider 1. «*Jeg var ikke med i planleggingen. Jeg fikk en liste over*

hvilke oppgaver som skulle gjøres» (Prosjektmedarbeider 1). «De som er involvert har så mulighet til å gi sine innspill, og om de har andre løsninger» (Prosjektleder). De involverte som gir sine innspill er tidligere prosjektteam som deltok i første fase av oppkjøpet (før transaksjonstidspunktet), samt leder i aktuelt kontor. Videre oppdateres prosjektleder planen ut fra innspill og prosjektleder informerer videre ut hvilke oppgaver hver enkelt har.

Regnskapshuset SMN ivaretar teorien om å kartlegge interessentene og informere ut fra behov. Interessenter er mennesker som aktivt er med i prosjektet og mennesker som positivt eller negativt blir påvirket av prosjektet. Informasjon til disse interessentene vil redusere eventuell motstand mot prosjektet (Andersen, Grude, & Haug, 2011). Det kommer ikke ut av intervjuene i hvilken grad interessentene kan bidra i prosjektet. Informasjon om dette kan i stor grad øke tilgang på ressurser under realisering av integrasjonsprosjektet.

Diskusjonen er i hvilken grad prosjektleder planlegger alle aktiviteter alene. På grunnlag av utsagn om planlegging overfor vil antakelsen være at prosjektleder setter opp anbefalte oppgaver i en prosjektplan, der utførende i stor grad kan påvirke hvordan prosessen skal se ut. Ut i fra intervju med prosjektleder kom det ikke frem at det settes opp et prinsippansvarskart for å kartlegge interessenter og hvem som deltar i planleggingen. Prinsippansvarskartet skal definere ansvarsforhold mellom deltakere i planleggingen. Prosjektleder får innspill fra utførende prosjektdeltakere. Et ansvarskart vil derfor ha vært et nyttig verktøy for å få oversikt over utførende og interessenter, der det defineres hvem som skal rådspørres og informeres.

Delleveranser i prosjektet

Administrerende direktør og prosjektleder ble under intervjuet bedt om å beskrive hva integrasjonsprosjektet skal levere.

Regnskapshuset SMN har standard sjekkpunkter som settes opp i en prosjektplan. *«I planen gjennomgår vi noen standard punkter som vi vet vil komme uansett case» (Prosjektleder). «Læringen ved å gjennomføre mange oppkjøp er den planen som skal skje etterpå» (Administrerende direktør).* Regnskapshuset SMN setter opp og beskriver fem delleveranser i prosjektplanen som skal leveres etter tidsfrister. Det settes opp følgende delleveranser for integrasjonsprosessen; Forberedelser, drift og IKT, HR og personal, økonomi og kunder er standard punkter som settes opp i prosjektplanen. Regnskapshuset SMN legger opp

underoppgave til hver enkelt delleveranse. Her kartlegges omfanget av oppgavene som skal gjøres for å gjennomføre hver enkelt delleveranse i prosjektet. Underoppgavene forklarer spesifikt hva som skal gjøres, og til hvilket tidspunkt de skal være ferdigstilt. «F.eks. under økonomi så er det fire fem linjer så står det forklart hva som skal gjøres. Så hvis prosjektleder faller vekk så kan hvem som helst gå inn å se hva som skal gjøres, når og om det er gjort» (Prosjektleder). Et eksempel på en prosjektplan vises i neste tabell.

Kjøp/ Avtale /Forberedende	Oppgave	Ansvar	Frist	Beskrivelse
Fullført	Sette prosjektplan	PL	18. jan.	Gå gjennom og tilpasse tildet aktuelle caset
Fullført	Presentasjon av oppkjøpscase for styret i SMNR	PL/A DIR	2. nov.	
Fullført	Gjennomføre Due Dilligence	PL/ FDIR	4. jan.	
Fullført	Beslutning i styret til SMNR	PL/A DIR	13. des.	
Fullført	Selskapsavtale signert	PL/A DIR	4. jan.	
Pågående	Betingelser	PL/ A DIR/Ø	1. aug.	Gjennomført betaling i henhold til intensjonsavtale/selskapsavtale.
Fullført	Gjennomgang av drift, personell, økonomi, kvalitet	PL/ORGS	23. jan.	Vurder endringsbehov og opplæringsbehov. Kartlegging av personal for å se hva som trengs endres og hva som skal skje i den videre prosessen. Vurderer når er det mest hensiktsmessig å ta over regnskapsfunksjonen, hva må gjøres for det kan skje, håndtering inntill på plass. Gjennomgå av kvalitetsrutiner for se om de fungerer inntill de er inne i SMNR rutiner.

Drift IKT	Oppgave	Ansvar	Frist	Beskrivelse
Fullført	Linjeleveranse	PL/ ADM	31.jan	Endre til felles Linjeleverandør ved behov
Pågående	Oppsigelse gammel driftsplattform	PL	31.jan	sjekk avtaleperiode og si opp ut fra plan om konvertering til felles plattform
Fullført	Opprettelse på ny plattform og konvertere data og applikasjoner	PL/ ADM	24.jan	sette plan sammen med driftsleverandør og følg dem opp, kostnads kalkyle dersom dobbelkjøring av driftsplattform må til, vurdere når de skal opprettes på ny plattform
Ikke startet	Planlegge konverteringen av produksjonssystem	PL/ ADM	30.03.20 13/30.8	Dersom det trengs spesielle opplysninger for å flyttet en applikasjon. NB utekunder. Skaffe til veie opplysninger fra applikasjonsleverandører
Ikke startet	Konvertering til nye produksjonssystem	PL/ ADM	30.05.20 13/ 30.10	Konvertering
Pågående	Driftsavtaler	PL	28.feb	hvem skal være med videre, overflyttes, sies opp - se egen arkfane
Ikke startet	Altinn (kunder og medarbeidere)	PL/ ADM	30.mar	Flytt kunder over på nytt org.nr før fusjoen og deleger rettigheter når kunder er flyttet
Pågående	Endringer på diverse informasjonskanaler	PL	28.feb	Infojenester/Sticos/etc - flytte over på nytt org.nr, si opp eller videreføre
Pågående	PowerOffice/ CRM	PL/ADM	11.feb	Flytte over på vår avtale, Sy sammen med SMNR base
Venter på andre	Endring telefoni	PL/ ADM	05.feb	Fasttelefoni og Mobiltelefoni
Ikke startet	Skriverplattform	PL/ ADM	28.feb	vurdere dagens løsning mot smnr-løsning og når det er lønnsomt og hensiktsmessig å bli med på felles plattform
Pågående	Markedsføring/ Profilmatriel	PL/ ADM	28.feb	Enring av logoer, brevmalere, endres løpende etter som man støter på mangler, skilt, eksterne og interne dokumenter
Pågående	Navneendring Posten Norge	PL/ADM	15.feb	Endring hos posten slik at man kommer frem til smnr på de nye lokasjonene
Pågående	Nytt kontor googel-maps og gule sider	PL/ADM	28.feb	Avslutt/overfor eksisterende tjenester og få opp på felles plattform.
Fullført	Hjemmesiden	PL/ADM	28.feb	Legges inn på hjemmesiden (Nyhets sak, ansatte, kontakinfo)
Fullført	Lokasjon	PL/ A DIR	31.jan	vurdere behovet for flytting, endring av lokaler, reforhandling av husleieavtale

HR/Personale	Oppgave	Ansvar	Frist	Beskrivelse
Pågående	Statusmøte/Telefonmøte	PL	md	Informere alle berørte parter dersom endringer for dem skjer (ansatte, kunder,leverandører)
Ikke startet	Systemopplæring	PL/ADM	30.sep	Dersom dette behøves ved overgang til nye produksjonssystem, enten gjennom allerede utarbeidet opplæringsplan eller ved spesifikke kurs. Info bankavtalerutiner
Venter på andre	Nyansattedag, Info ansettelsesbetingelse/goder	PL/ORGS	18.2/19.2	Informasjon om hvilke betingelser og goder man som ansatt får i smn konsernet, Gjennomgang av per håndbok/interne rutiner i smnr/etc.
Venter på andre	Oppsigelse pensjon- og personforsikringer	PL/ORGS	28.feb	Endres når det inngås nye avtaler for ansatte, drift
Venter på andre	Ansettelseskontrakter	PL/ORGS	18.2/19.2	Inngåelse av nye, medarbeidersamtale
Venter på andre	Informasjon vdr IKT-rutiner	PL/ORGS	14.feb	PO, Bank, lync, telefoni
Venter på andre	Innmeldelse i pensjons- og forsikringsordninger	PL/ORGS	01.mar	Gjøres i henhold til ny ansattekontrakt
Ikke startet	Opprettelse i nye produksjonssystem	PL/ADM	01.sep	gjøres i henhold til plan for konvertering av kunder
Ikke startet	Introduksjon av regiondirektor for avdelingsleder og avdeling	PL/R DIR		regiondirektor gjennomgår avdelingslederrollen i SMNR sammen med ny avdelingsleder og deltar på avdelingsmøte når det passer best.

Økonomi	Oppgave	Ansvar	Frist	Beskrivelse
Ikke startet	Sammenslåing av nettbank smn, avslutt evt. overflødige konti, info bankavtalerutiner	PL/ØKO	30.jun	avtales med FRV i smnr. Controller i SMNR har ansvaret for overflødige bankkonti. Informere om hvordan få opp nye kunder i smnr-nettbank
Ikke startet	Fusjonsplan	PL/ØKO	01.mar	
Ikke startet	Implementering regnskap	PL/ØKO	30.mar	
Ikke startet	Overtakelse av lønn, fakturering og regnskapsføring	PL/ØKO	01.mar	
				Overtagelse av lønn, fakturering, regnskapsføring

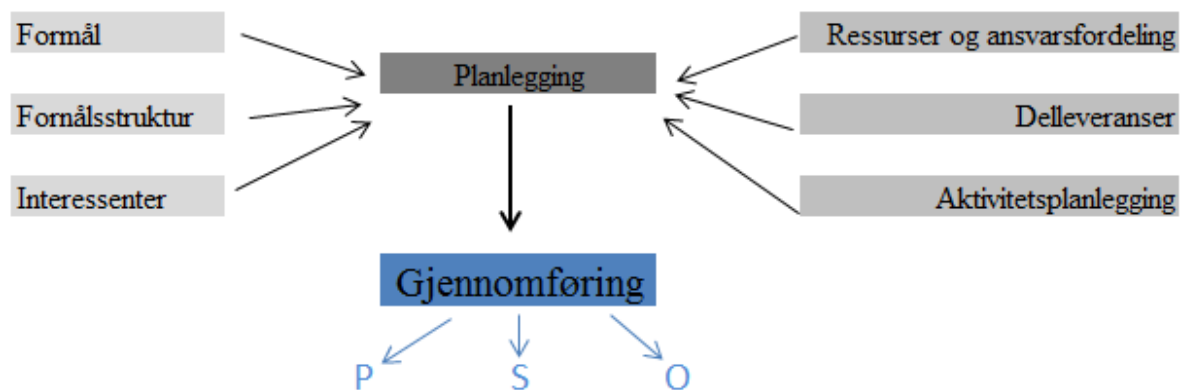
Kunder	Oppgave	Ansvar	Frist	Beskrivelse
Pågående	Kundekartlegging	PL/ADM	22.jan	store, små kunder, inkassosaker, aldersfordelt saldoliste
Pågående	Kartlegging nettbaserte tjenester	PL/ADM	22.jan	finne ut hva vi må ta hensyn til ved konvertering til ny driftsplattform og produksjonsapplikasjoner
Pågående	Infoskriv	PL/AVDL	01.jan	velkommen til oss, beroligende info, evt endringer de vil merke.
Ikke startet	Gjennomføre konvertering på de som har onlineløsninger -	PL/ADM	30.aug	kundemøter for å kartlegge behov og riktig løsning, planlegge beste tidspunkt, informasjon

Tabell 5 Prosjektplan

Første kolonne i prosjektplanen vil beskrive hvilken status hver enkelt oppgave har og hvor langt hver enkelt prosjektmedarbeider er kommet i prosessen. Neste kolonne forklarer hva

Regnskapshuset SMN ivaretar i noen grad teorien om å sette opp delleveranser som kontrollpunkter. Delleveranser er et overordnet bilde av hva prosjektet skal levere. Prosjektteorien bruker uttrykket milepælplan for delleveranser, der første delleveranse må være ferdigstilt før andre delleveranse ferdigstilles (Andersen, Grude, & Haug, 2011). Delleveransene som presenteres i prosjektplanen til Regnskapshuset SMN er ikke en milepælplan selv om den presiserer tidspunkt for ferdigstilling. Dette kan kobles opp mot teorien som sier at en milepælplan er en naturlig og logisk plan som beskriver prosjektets tilstand på et stadium i prosjektiden (Andersen, Grude, & Haug, 2011). Aktivitetsplanleggingen gjøres forskjellig ut fra hvilken delleveranse det er snakk om. Aktivitetene for hver delleveranse spesifiserer også ferdigdato. Det kan være uheldig å planlegge langt inn i fremtiden da prosjektet ikke kan forutse sykdom eller andre uforutsette hendelser.

5.2.2 I hvilken grad settes sentrale elementer opp i planleggingen?



De sentrale elementene i planleggingen vises i figur over (denne ble også presentert i kapittel 3.5). De sentrale elementene vil påvirke planleggingen og skal fokuseres på P, S og O.

Basert på delkapittelet om mål og formålsstruktur vil «å få en best mulig prosess fra start til slutt» være svaret på et godt utarbeidet formål for integrasjonsprosjektet. Målet deles ikke opp i formål på person, system og organisasjon. Konsekvensen av dette er at det i prosjektplanen overfokuseres på enten P, S eller O. Når disse tre ikke balanseres vil ikke prosjektets overordnede mål være oppnåelig (Andersen, Grude, & Haug, 2011). Overordnet mål kommuniseres heller ikke ut til ansatte i oppkjøpt regnskapskontor eller prosjektmedarbeidere. Konsekvensen av dette er at ingen får forståelse for hva prosjektet skal oppnå. Prosjektteamet har heller ikke noe referanse for å vite om prosjektet har levert som forventet på hver enkelt

delleveranse for å oppnå målet. Og ingen vil kunne svare på, ved prosjektet slutt, om all arbeidsinnsats som er lagt ned har resultert i at best mulig integrasjon er nådd.

Basert på delkapittelet om ansvarsfordeling vil et uavklart ansvarsforhold mellom involverte i integrasjonsprosjektet føre til at ledelsen ikke vil få et forhold til prosjektet. Ledelsen har ansvar for å sette av ressurser til prosjektarbeidet. Når ledelsen ikke har oversikt over hva som skal skje til hvilken tid så kan konsekvensen være at det ikke er tilstrekkelig ressurser tilgjengelig når en del av prosjektet skal utføres. Planlegging av et integrasjonsprosjekt som fokuserer på P, S og O krever deltakelse fra flere personer, da med utgangspunkt i full integrering. Under planleggingen er det ikke sikkert at en person har ansvar for alle delene i prosjektet. Derfor er det naturlig å trekke inn de personene i planleggingen som har ansvaret for hver enkelt del. Her er det også naturlig å trekke inn personer som blir direkte berørt av prosjektet. Teorien påpeker at planlegging ikke er en enkelt persons oppgave. Planleggingen krever samarbeid og innspill fra flere personer (Andersen, Grude, & Haug, 2011).

Basert på delkapittelet om delleveranser vil fravær av formålsstruktur ikke gi oversikt over hva integrasjonsprosjektet skal levere. Utgangspunktet for PSO er at prosjektledelsen blir tvunget til å tenke løsning på hver del, der målet er en balanse mellom P, S og O.

Regnskapshuset SMN tar i liten grad sentrale elementer inn i planlegging av integrasjonen. Formålet med integrasjonsprosjektet undervurderes, som får en videre konsekvens gjennom hele planleggingsprosessen. Full integrasjon krever integrasjon av ansatte, system og prosesser. Ved ikke å definere formål er faren til stede at en eller flere deler vil bli nedprioritert. PSO skal hjelpe med å sette prinsippansvarskartet, med å avklare ansvarsforhold for alle elementene i P, S og O. Videre under aktivitetsplanleggingen kom det klart frem at det er forskjell på detaljplanlegging av hver delleveranse. Her detaljplanlegges systemsiden i prosjektet, der P og O er nedprioritert. PSO i planleggingen har ikke vært fokus i integrasjonsprosessen til regnskapshuset SMN.

5.2.3 Organisering av prosjektet

Organiseringen er det som skal skje etter planleggingen av integreringen. Delkapittelet skal se på hvordan Regnskapshuset SMN organiserer integreringsprosjektet. Kapittelet skal videre se på hvordan Regnskapshuset SMN setter opp et veiledende team, ansvarsfordeling og skaffer ressurser. Hensikten er å finne ut av i hvilken grad Regnskapshuset SMN organiserer prosjektet ut i fra hvor kompleks integrasjonen er.

Det veiledende teamet

Prosjektleder ble under intervjuet bedt om å beskrive hvordan prosjektteamet fungerer.

I Regnskapshuset SMN er 10 til 13 personer med på prosjektarbeidet, der flesteparten er ansatte fra administrasjonen, og der noen fra øvrig organisasjon er engasjert. Organiseringen av prosjektgjennomføringen er hele tiden et samspill mellom alle deltakere. *«Vi snakker hele tiden sammen, hva er det vi føler på og kjenner på»* (Prosjektleder). For Regnskapshuset SMN er det viktig at organiseringen hele tiden er dynamisk slik at det integrerte kontoret skal føle seg godt tatt i mot og resten av organisasjonen skal føle seg prioritert. *«Vi har organisert oss slik at prosjektplanen ikke skal påvirke resten av organisasjonen. Noen jobber videre med vanlig drift, mens andre jobber med prosjektet for å få nye avdelinger inn. Slik at de som sitter med verdiskapning rundt ikke blir nedprioritert av administrasjonen»* (Prosjektleder).

Et eksempel på dette er organisasjonssjef, som sitter alene på HR og personal. *«Organisasjonssjef er alene på HR siden, og da må vi tilpasse planen slik at han har mulighet til å ta unna andre saker. Både for hans del, de som blir oppkjøpt og øvrig organisasjon. Da blir spørsmålet om vi skal justere fristen eller om vi skal sende noen andre. Det er denne dynamikken hele tiden»* (Prosjektleder). Når aktivitetene er planlagt avtales det hvem som skal gjennomføre oppgavene ut i fra hvilken kapasitet de har i administrasjonen. *«På denne måten blir vi mindre sårbare hvis noe skulle skje»* (Prosjektleder).

Ut i fra intervju med prosjektleder kom det frem at det veiledende teamet organiseres hele tiden dynamisk. Etersom teamet er overrepresentert av ansatte fra administrasjonen vil det være rimelig å anta at teamet har i stor grad myndighetsforhold. Prosjekt fører alltid til endring. Integrasjon av oppkjøpt virksomhet fører i stor grad til endringer. Det er derfor viktig å sette sammen et team som kan lede prosjektet og endringene, lede ansatte ut av komfortsonen og gjennomføre endringene. Teamet må settes sammen av personer med ulik

kompetanse og tillit i organisasjonen (Kotter, 1996). Teamet vil fungere, gitt at ansvarsfordeling er til stede. Uten ansvarsfordeling vil prosjektteamet komme opp i situasjoner der ingen er tilgjengelig når en delleveranse eller aktivitet skal gjennomføres.

Ansvarsfordeling

Prosjektleder og prosjektmedarbeider ble under intervjuene bedt om å beskrive hvordan ansvarsforhold er fordelt på forskjellige personer som er involvert i prosjektet.

Regnskapshuset SMN organiserer prosjektet etter planleggingen som er gjennomført. Da vil prosjektleder ha oversikt over omfanget av det som skal gjøres. «Vi stipulerer hvor lang tid hver enkelt oppgave vil ta. Vi ser på hvor mye ressurser vi har. Og vi fordeler de ressursene vi har på vanlig drift og prosjekt. Er det for lite ressurser så må vi hente inn mer» (Prosjektleder). Før gjennomføringen blir det satt opp et møte der det kartlegges hvem som skal gjøre hva i prosjektet. «Det jeg ser på er hvem som gjør hva i det daglige. Når vi kjøper opp en kontor så må vi for eksempel overføre alle kundene i Altinn over til oss. Da er det greit at den personen som sitter med dette ansvaret til daglig tar denne oppgaven» (Prosjektleder). Da vil denne personen vite hva som må gjøres, og dette vil effektivisere arbeidet. «Jeg var en naturlig person og spørre, fordi jeg hadde vært gjennom samme type oppgave tidligere» (Prosjektmedarbeider 1).

Regnskapshuset markerer i prosjektplanen hvem som har ansvar og hvem som er utførende. Se figur under:

Drift IKT	Oppgave	Ansvar	Frist	
Fullført	Linjeleveranse	PL/ ADM	31.jan	End
Pågående	Oppsigelse gammel driftsplattform	PL	31.jan	sjel
Fullført	Opprettelse på ny plattform og konvertere data og applikasjoner	PL/ ADM	24.jan	set drif
Ikke startet	Planlegge konverteringen av produksjonssystem	PL/ ADM	30.03.20 13/30.8	Det opp
Ikke startet	Konvertering til nye produksjonssystem	PL/ ADM	30.05.20 13/ 30.10	Kon

Figur 12 Ansvarsforhold i prosjektplanen

Prosjektplanen skal gå gjennom mange punkter. Derfor har Regnskapshuset SMN organisert seg slik at en person har det overordnede ansvaret for å holde totaloversikten. *«Alle oppgaver i prosjektplanen er prosjektleders ansvar til det er kommet til et punkt hvor avdeling er kommet godt på plass at det fungerer i vanlig drift som en egen avdeling. Da vil avdelingen bli tatt under regionsdirektør sine vinger»* (Prosjektleder). Prosjektleder har øverste myndighet i prosjektet. *«Jeg har muligheten til å si at nå gjennomfører vi disse oppgavene, hvis alt samsvaret»* (Prosjektleder).

Regnskapshuset SMN ivaretar teori om organisering av prosjektet i forhold til ansvarsfordeling. I organiseringen må det settes opp hvem som har ansvaret for at hver enkelt delleveranse skal nås. Milepælansvarskartet viser hvem som har ansvaret for å nå hver enkelt milepæl. Kartet er, på lik linje med milepælplanen, en overordnet organisering av rollene til bestemte personer i prosjektets konkrete milepæler. Ansvarskartet skal gi en god avklaring på ansvars og myndighetsforhold. Det er kun en person som skal ha ansvaret for fremdriften. Selv om det ikke råder noen tvil skal dette markeres i prosjektplanen (Andersen, Grude, & Haug, 2011).

Tilgjengelighet på ressurser

Prosjektleder ble under intervjuet bedt om å beskrive hvordan prosjektet får tilgang på ressurser. Prosjektmedarbeider 1 ble under intervjuet bedt om å beskrive hvordan han ble kontaktet i forhold til deltakelse i prosjektet.

Det er prosjektleder som tar tak og får på plass ressurser ut i fra hva som skal integreres. Hvis prosjektleder må hente ressurser videre ut i organisasjonen så må hun gå via regionsdirektørene. *«Jeg må gå gjennom regionsdirektør og avdelingsleder for å avklare hvem jeg kan bruke i hvilke deler av prosjektet. De kan ha andre planer igjen utenfor oppkjøpet som jeg ikke kjenner til. Da er det viktig å få avklart dette»* (Prosjektleder). Prosjektmedarbeider 1 jobber ikke til vanlig med prosjektarbeid, men ble engasjert i prosjektarbeidet på grunn av mangel på ressurser og kunnskap om arbeidsoppgavene som skulle gjøres. *«Det var min nærmeste leder som først tok kontakt med meg. Det ble diskutert i noen møter før prosjekttiden om jeg hadde ledig kapasitet, og i samråd med min leder ble det bestemt at jeg skulle delta»* (Prosjektmedarbeider 1).

For å få fremdrift på prosjektarbeidet fristiller noen av prosjektmedarbeiderne, mens andre må dele tiden sin mellom prosjekt og vanlig arbeid. «*Vi har de mest dedikerte personene til å jobbe med prosjektene. Her får disse personene enten fristilt tid til å arbeide med prosjektet, eller deler tiden sin mellom prosjekt og vanlig arbeid*» (Prosjektleder). «*Jeg jobbet med vanlige arbeidsoppgaver samtidig som jeg jobbet med prosjektoppgaver*» (Prosjektmedarbeider 1). Selv om prosjektmedarbeideren måtte dele tiden mellom prosjekt og vanlig arbeid opplevdes aldri en prioriteringskonflikt mellom disse to. «*Det var frigjort tid for at jeg skulle jobbe med prosjektet og jeg visste hva jeg skulle gjøre både i prosjektet og i vanlig arbeidstid*» (Prosjektmedarbeider 1).

Regnskapshuset SMN ivaretar teori om organisering av prosjektet i forhold til tilgjengelighet på ressurser. Organiseringen skal være fleksibel slik at forskjellige ressurser kan trekkes inn ved behov. Ledelse og prosjektledelse må ha en felles forståelse for hva prosjektet skal oppnå, og ledelsen må frigi ressurser ved behov. Diskusjonen her er i hvilken grad ansatte skal dele tiden sin mellom prosjekt og vanlig arbeid. Ved å dele tid må tidspunkt på aktivitetene være fastsatt slik at en prioriteringskonflikt ikke oppstår.

5.2.4 I Hvilken grad organiseres prosessen ut i fra hvor kompleks integrasjonen er?

Basert på delkapittelet om det veiledende teamet så vil det være sammensatt av en rekke forskjellige personer med forskjellige kompetanse. Full integrering øker kompleksiteten av integreringen og vil kreve et team som vil kunne gjennomføre prosessen. Riktig sammensetning av mennesker vil også skape høy grad av tillit og felles mål i teamet (Kotter, 1996).

Basert på delkapittelet om ansvarsfordeling vil hensiktsmessig organisering kreve god fordeling og avklarte ansvarsforhold i forhold til delleveransene. Når flere personer er en del av prosjektteamet må ansvarsforhold være kartlagt på forhånd både for å sikre at aktivitetene blir gjort, også for å sikre at tilstrekkelig ressurser er tilgjengelig (Andersen, Grude, & Haug, 2011).

Basert på delkapittelet om tilgjengelighet på ressurser vil hensiktsmessig organisering hente ut ressurser som kreves av gjennomføringen. Organisering av prosjekter må være fleksible slik at forskjellige personer kan engasjeres i flere stadier i prosjektet (Andersen, Grude, & Haug, 2011)

Regnskapshuset SMN organiserer integrasjonsprosessen ut i fra hvor kompleks integrasjonen er. Vi ser at det veiledende teamet er sammensatt av mange personer, og vil være avhengig av klare ansvarsforhold. Ansvarsforholdene markeres i prosjektplanen med ansvar og utførende. Kommunikasjon mellom ledelse og prosjektledelse kan antas å være god, der ansatte kan trekkes inn i forskjellige stadier for deltakelse. Samtidig så deler noen tiden sin mellom prosjekt og vanlig arbeid, og prioriteringskonfliktene vil gjennom prosjektplanen håndteres.

5.2.5 I hvilken grad P, S og O er fokusert på under planleggingen

Avd	P Opplæring	S Konvertering	O Arbeidsmetoder
1	<i>Vi hadde en dag med kurs på høsten</i> <i>Vi kjente til systemene fra før</i>	<i>Konverteringen gikk veldig greit for oss</i>	<i>Det var nok noen som ble overrasket når vi ikke kunne alt</i>
2	<i>Vi hadde kurs tidlig på høsten og konverteringen startet veldig sent</i>	<i>Det var stor frustrasjon og det tok veldig lang tid</i>	<i>det tok jo tid å lære seg alle nye rutiner, og jobbe nye arbeidsmetoder inn i fingrene</i>
3	<i>fått en dag med kurs og opplæring</i>	<i>Vi hadde noen problemer med systemene</i>	<i>Ja vi har fått merke at det er forskjell på timeføring</i>
4			<i>Prosjektleder var her på opplæring av kundedatabase</i>

Figur 13 PSO

Figuren viser en oversikt over hva ansatte fra fire avdelinger å reflektere over med hensyn på P, S og O i gjennomføringen. Det vi kan se er at avdeling 1 hadde en god konvertering. De hadde et kurs på lik linje med alle de andre, men kunne systemet fra før. De hadde i liten grad fått innføring i nye arbeidsmetoder. Avdeling 2 og 3 hadde et kurs på begynnelsen av høsten, og systemovergang sendt på høsten. De opplevde ikke en god overgang til nye system. Arbeidsmetoder endret seg med nye system, og hver av avdelingene forklarte at Regnskapshuset SMN hadde i stor grad fokus på fakturering og dokumentasjon av arbeidet som endrede rutiner. Avdeling 4 hadde ikke opplæring eller skifte av system, kun endring i arbeidsmetoder. Avdeling 4 savnet en innføring i nye rutiner som standard for regnskapshuset

SMN. Konsekvensen av å ikke ha et målrettet prosjektet mot PSO vises i stor grad i denne figuren.

5.3 Motivasjon for integrasjon

Dette kapitlet skal ta for seg hvordan Regnskapshuset SMN definerer og håndterer motstand mot endring. Kapitlet har til hensikt å finne ut av hvordan regnskapshuset SMN skaper trygghet gjennom informasjon og forståelse gjennom kommunikasjon. Kapitlet skal hjelpe med å besvare problemstillingen «hvordan definerer og håndterer overtakende virksomhet motstand mot endring?».

5.3.1 Motstand mot endring

Administrerende direktør og prosjektleder ble under intervjuet bedt om å beskrive hvordan Regnskapshuset SMN skaper trygghet gjennom informasjon til oppkjøpt virksomhet. Deretter ble alle fire avdelingene bedt om å besvare om administrerende direktør har snakket med ansatte i oppkjøpt regnskapskontor og hvilken informasjon som ble delt ut.

For Administrerende direktør starter kommunikasjonen med det oppkjøpte kontoret lenge før selve integrasjonsprosessen. Gjennom samtaler og besøk utvikler han en forståelse for hva oppkjøpt virksomhet kan bidra med, hvilken kompetanse de ansatte har og hvordan de er motivert til å jobbe for Regnskapshuset SMN. «*Vi er veldig opptatt av en sterk åpenhet slik at alle parter vet at det blir slik vi har snakket om på forhånd. Det ser vi kan være utfordrene. Vi ønsker ikke å gi en annen opplevelse enn det vi mener det skal bli*» (Administrerende direktør). Informasjonsmøtene i starten er også lagt opp for å skape trygghet i de oppkjøpte regnskapskontorene. «*Det viktigste som gjøres er de personlige samtalene og fellesmøtene på forhånd der vi informerer dem om goder de får, hvordan vi jobber, hvilke arbeidsprosesser vi har, og gir dem en trygghet at de får fortsette i selskapet hvis de ønsker det. Det er jo noen som blir usikker på om de har en jobb etter fusjonen. Så vi gir dem en forsikring fra vår side*» (Prosjektleder).

Under integrasjonsprosessen finner Regnskapshuset snart ut om det er eventuelle motkrefter eller motvilje til integreringen. «*Hvis det er ansatte som har en motkraft til integreringen så bryter vi dette med en gang og blir ferdig og får stabilitet etterpå. I disse brytningene får vi opp mye informasjon om ansatte og om kundene som vi har behov for, som vi ikke har fått før*

fusjonen. Da får vi jobbet med dette og tatt tak i det med en gang slik at det ikke blir bygget opp til noe større. Ansatte som stritter i mot endringene så er det viktig at vi tar dem på alvor og tar i mot det de sier og den informasjonen de gir oss. Deretter prøver vi å gi dem et godt svar og det er viktig at vi følger det opp» (Prosjektleder).

Samtlige avdelinger forklarte i intervjuet at Administrerende direktør var på besøk og avklarte forventninger og ga informasjon om videre prosess. Noen utdrag av hva hver avdeling sa er presentert i neste tabell:

	Besøk av administrerende direktør	Informasjon
Avdeling 1	<i>«Det tok ikke lang tid før Administrerende direktør kom på besøk. I løpet av tiden etter oppkjøpet var han på tre besøk»</i>	<i>«Vi fikk praktisk informasjon om hvor vi skulle flytte, hvilke systemer vi skulle på og hvem som ble ny leder»</i>
Avdeling 2	<i>«Vi ble oppkjøpt i mai 2011, og Administrerende direktør kom på besøk til oss like før det var offisielt»</i>	<i>«Administrerende direktør kom til oss for å lede et informasjonsmøte om prosessen etter, og informerte oss om når vi fikk nye ansettelseskontrakter»</i>
Avdeling 3	<i>"Da kom administrerende oppover til oss og hadde møter med hver og en av oss en og en og et i plenum"</i>	<i>"Det som ble tatt opp på disse møtene var arbeidsoppgaver og hva vi så for oss i dette oppkjøpet. Vi kartla i disse møtene va vi kunne og hvilke oppgaver vi vill få fremover"</i>
Avdeling 4	<i>"Første gang vi møtte Administrerende direktør var i desember 2012. Da hadde vi et møte i plenum alle ansatte med leder"</i>	<i>"Møtene da var for å bli kjent med hverandre og avklare forventninger, både forventninger vi hadde og hvilke forventninger regnskapshuset hadde til oss"</i>

Tabell 7 Sammendrag av håndtering av motstand - avdeling

Regnskapshuset SMN ivaretar teori om å informere oppkjøpt virksomhet om prosessen for å skape trygghet og redusere motstand mot endring. Mennesker har en tendens til å forsvare det som er kjent. Når en virksomhet blir kjøpt opp og integrasjonsprosessen starter vil ansatte gå gjennom mange former for endring. Endringer betyr at ansatte går fra det som er kjent til det som er ukjent (Jacobsen & Thorsvik, 2005). For å redusere motstand mot endring må overtakende virksomhet skape trygghet og motivere ansatte til endring med å gi informasjon (Jenssen, 2002).

5.3.2 Jobbe opp mot felles mål

Prosjektleder og avdelingene ble bedt om å besvare hvordan Regnskapshuset SMN skaper motivasjon gjennom å kommunisere visjon.

Samtidig som administrerende direktør informerer ansatte om integrasjonsprosessen gir han en presentasjon av Regnskapshuset SMN til de oppkjøpte kontorene. Han informerer om visjon, strategi og hvor Regnskapshuset SMN ønsker å gå. «*Visjon og strategi blir informert om til det nye kontoret frem mot oppkjøpsdato*» (Prosjektleder). Samtlige avdelinger forklarte i intervjuet at administrerende direktør kom på flere besøk og presenterte visjon, strategi og hvordan fremtiden i Regnskapshuset SMN ser ut. Samtlige avdelinger forklarte også at visjon har på senere tidspunkt og i ettertid blitt kommunisert på samlinger, gjennom leder på avdelingsmøter og i samtale med organisasjonssjef.

Med grunnlag av utsagn overfor kommuniserer Regnskapshuset SMN visjon for å skape forståelse om fremtiden og for endringene. Dette kobles i stor grad mot Kotters (1996) teori om at kommunikasjon av visjon vil skape forståelse og forpliktelse til å iverksette tiltak mot endring (Kotter, 1996).

5.4 Ledelse av integreringsprosessen

Dette kapittelet skal ta for seg i hvilken grad Regnskapshuset SMN tar hensyn til at både en integrasjonsprosess og en endringsprosess vil ta tid og i hvilken grad ansatte motiveres for endring over tid. Kapittelet skal hjelpe med å besvare problemstillingen «hvordan skal en virksomhet lede integrasjonsprosessen for best mulig håndtering?».

5.4.1 Tid

Administrerende direktør og prosjektleder ble under intervjuet bedt om å beskrive hvor lang tid Regnskapshuset SMN bruker på integreringsprosessen og hvordan integrasjonsprosessen er for de ansatte med tanke på tid. Samtlige avdelinger ble så bedt under intervjuet å beskrive integrasjonsprosessen og om denne gikk for raskt. Videre ble ansatte bedt under intervjuet å forklare hvor lang tid endringsprosessen tok i forhold til integrasjonsprosessen. Spørsmålene ble stilt for å belyse at selv om integreringsprosessen går hurtig vil endringsprosessen for den enkelte variere. Prosjektleder ble i denne forbindelse bedt om å beskrive i hvilken grad kortsiktige seiere ble generert for å opprettholde motivasjon.

Integrasjonsprosessen

Regnskapshuset SMN bruker ca. et år på å integrere en oppkjøpt regnskapsvirksomhet. «*Ja mesteparten er gjennom på et år. Men mye skjer de første månedene Det som er viktig er å kommunisere hele tiden hva som skal skje slik at de har noe å forholde seg til*» (Administrerende direktør). Når integreringen starter avhenger av hvilket tidspunkt på året kontoret blir oppkjøpt. «*Det tar et år. Det kommer også an på når fusjonen skjer*» (Prosjektleder). «*Og det har vi som strategi at det som kan gjøres med en gang, det gjør vi, eller blir folk gående på vent*» (Administrerende direktør)

Blir et kontor fusjonert inn i Regnskapshuset SMN like før nytt år eller på våren vil ingen endring skje før høsten. «*Første halve året så skjer det veldig lite. Det er lite som skal endres. Men i perioden juni og ut høsten skal det startes å jobbe med den teknologiske biten. Så de trenger ikke å tenke på endring nå i det hele tatt, de skal jobbe som før. Ingen endring vil skje før i juni og det vet de om*» (Administrerende direktør). Kommer et kontor inn desember så vil ingen endringer skje før høsten året etter. Kommer oppkjøpet mai så vil endringene komme raskt på det oppkjøpte kontoret. Dette avhenger av flere faktorer. For det første avhenger dette av regnskapsførers hverdag. Fra januar til mai er fokuset på årsoppgjør. For det andre vil det bli for lenge å vente et år før en integreringsprosess starter for de ansatte. «*Det vi har erfart er at hvis vi ikke gjør integreringen første høsten etter overtakelse så blir ansatte utålmodig, de blir sittende å vente, de føler at et år går fra dem. Derfor ønsker vi at de skal komme over og integreres med en gang i stede for å vente. Dette fungerte veldig bra*» (Prosjektleder).

Avdeling 1 ble kjøpt opp 1. juli 2011 og 1. januar året etter var integrasjonsperioden over. «*...litt knapp med tid, men det var bedre å bare få det gjort enn å vente. Januar og året etter var det travelt nok*» (Avdeling 1). Januar året etter hadde Avdeling 1 byttet lokaler, fått ny leder og nye kollegaer og kundene var over på nye system. «*Vi mente nok at 1. november var litt knapp med tid, men det var bedre å bare få det gjort enn å vente. Januar og året etter var det travelt nok. Alternativet hadde jo vært å integrere oss i løpet av et år eller at vi hadde ventet et år før integreringen hadde skjedd*» (Avdeling 1).

Avdeling 2 ble kjøpt opp mai 2011 og var ferdig integrert 1. januar 2012. «*Alt skjedde jo ganske raskt. Vi ble kjøpt opp i mai, og vi jobbet ut sommeren. Høsten startet konverteringen og et halvt år etterpå så hadde vi fått nye lokaler og kundene var flyttet over. Vi føler at*

endringene skjedde raskt og at det burde gå så raskt» (Avdeling 2). At endringene skjedde raskt var ikke et problem. «Da vi visste at vi var kjøpt opp og skulle lokaliseres et annet sted så var det for oss ikke noe å vente på. Vi var veldig spente» (Avdeling 2).

Avdeling 3 hadde vært gjennom en modningsprosess før integrasjonsperioden startet. *«prosessen med et salg av kontoret vi jobbet i startet jo allerede i 2012, så vi var godt forberedt på at endringer skulle skje. Og da var det greit at de kom når alt først var bestemt» (Avdeling 3). «I tiden etter så er det slik at begge parter ønsker at implanteringen skal gå raskt, men s andre ganger så er det slik at det kreves litt mer modning før en hel overtakelse. Spesielt hvis vi har tatt kontakt og eier og de ansatte ikke har tenkt at de skal selge, så trenger de litt tid for å modnes med tanke på overtakelse. Det er ofte personlige selskap med en eier som har bygd opp og jobbet som leder i alle år så skal de selge livsverket sitt» (Administrerende direktør). Selv om avdeling 3 hadde fått forberedt seg over en periode på endringer følte de hadde selve integreringsfasen gikk for raskt. «En fallgruve er at prosjektplanen har vært litt knapp med tid det er viktig å akseptere at noen ting tar lengre tid. Spesielt med tanke på å få overført kundene, så kan man ikke stresse med å få overført dem» (Avdeling 3).*

«Vi ser at når endringene starter så er det et metningspunkt på hvor mye du kan endre over kort tid. Derfor er det viktig å bruke litt tid. Men vi tror også at det er bedre å ha mye endring over kort tid, og derfra komme ut og starte å jobbe med fremtiden» (Administrerende direktør).

På grunnlag av utsagn overfor ser vi at Regnskapshuet SMN med administrerende direktør og prosjektleder ønsker og har erfart at integreringsprosessen ikke skal ta lang tid. Avdelingene er i stor grad enig i at når først forståelse for at endringen er tilstede, kan integrasjonsprosessen gå hurtig. Coleman & Lunnan (2013) påpeker at det for overtakende virksomhet vil over tid være kostbar å integrere oppkjøpte virksomheter, og at dette er et motiv for hurtig integrasjonsprosess. Med utgangspunkt i full integrasjon må likevel overtakende virksomhet ha forståelse for at deler av integrasjonsprosessen vil ta tid. Spesielt med tanke på kultur og integrering av ansatte (Coleman & Lunnan, 2013).

Endringsprosessen

Integreringsprosessen i Regnskapshuset SMN tar fra et halvt år til et år. Endringsprosessen for de ansatte tar mye lengre tid. *«Alt fra nye rutiner og kunder i nye systemer og til vi kunne arbeidsmåtene så tok dette lengre tid. Vi sa til oss selv at vi måtte nok gi det et år før det fungerte optimalt»* (Avdeling 1). For avdeling 1 tok integreringsperioden 6 måneder. Endringsprosessen varte i ca. 1 ½ år før de følte de kunne starte normal arbeidsdager og sette seg inn i flere rutiner. Avdeling 2 som ble integrert i samme periode følte også at det tok et år før de kunne starte normal arbeidsdag. *«Desember 2012 da hadde vi en følelse av at vi var helt over, hadde alt av system på plass og kunne jobbe med kundene»* (Avdeling 2). *«Integreringen var høsten og så gikk vi rett på årsoppgjøret som er en veldig travel tid. Så etter ferien kunne vi sette oss ned igjen å lære. Da følte vi at vi hadde tid til å sitte å lære også»* (Avdeling 1).

For Avdeling 1 var det greit at endringene skjedde raskt. Men de har spurt seg i ettertid om integrasjonen kunne ha vært bedre hvis det tok litt lengre tid. *«Klart hvis det hadde vært en gradvis innføring i alt så kanskje det hadde fungert bedre for oss. Men når det først skulle skje så var det greit at det skjedde med en gang slik det ble gjort»* /Avdeling 1).

Avdeling 4 hadde veldig få endringer og en veldig kort integrasjonsprosess i forhold til de andre avdelingene da de var veldig lik Regnskapshuset SMN i system og struktur. Det tok uansett tid å føle seg som en del av laget. *«Det tok noen måneder fra vi ble kjøpt opp til vi følte oss som en del av laget ja. Men jeg vil ikke si at det tok lang tid. Det var mye kommunikasjon frem og tilbake i starten så vi følte oss ikke utelukket fra noe»* (Avdeling 4).

I løpet av integrasjonsprosessen og endringsprosessen blir det ikke generert kortsiktige vinninger for å holde motivasjonen oppe. *«Det er noe vi hittil ikke har gjort i fusjonene så langt, det å synliggjøre en seier. Vi markerer seier når vi er ferdig med hele perioden, der vi sier at nå er vi ferdige og kan starte på videre jobb»* (Prosjektleder).

På grunnlag av utsagnene overfor så vil det være rimelig å anta at endringsprosessen vil for den enkelte variere i tid, og at flere faktorer enn selve endringen vil påvirke hver enkelt følelse av endringsprosessen. Her kan det også trekkes ut at noen avdelinger brukte over et år etter at integrasjonsprosessen var ferdig. Kotter (1996) sier at det vil derfor være viktig at overtakende virksomhet har forståelse for at endringsprosessen tar tid. Det er også viktig at overtakende virksomhet er klar over at de er erfarne med endring, mens oppkjøpt virksomhet

mest sannsynlig ikke er vant med flere nivåer av endring. Videre må overtakende virksomhet forstå at når integrasjonsprosessen er over skal verdi fra oppkjøpet hentes ut. Dette kreves at ansatte jobber produktivt for å skape inntjening, det vil her for begge virksomheter være en motivasjon til stabilitet. Kotter (1996) sier videre at for å motivere over tid må kortsiktige vinninger genereres for å opprettholde motivasjon over en lengre periode.

5.4.2 Kultur

Administrerende direktør og prosjektleder ble under intervjuet bedt om å beskrive hvordan kulturforskjeller håndteres av Regnskapshuset SMN. Videre ble ansatte bedt under intervjuet å forklare hvordan de opplevde forskjeller på kultur under integreringsprosessen.

Administrerende direktør mener kultur er tidkrevende etter et oppkjøp, og at det er et av de vanskeligste temaene i et oppkjøp. Men selv om kultur er vanskelig så er han av den oppfatning at det i regnskapsbransjen er det veldig lik kultur på tvers av regnskapskontor. *«Det som er bra er at vi i regnskapsbransjen bygger mye på den samme kulturen. Menneskene i bransjen har mye av de samme verdsettene og bygger mye på den samme kulturen. Men det er helt klart noen ulikheter som vi må ta over tid»* (Administrerende direktør). Prosjektleder er også av samme oppfatning. *«Vi ser at regnskapsførere har veldig lik kultur. Det kan være subkulturer eller sterke personligheter som kan skape utfordringer»* (Prosjektleder). *«Det er viktig at vi her tar steg for steg og har respekt for at noen ting tar litt tid»* (Administrerende direktør).

Ansatte i Avdeling 1 ble integrert med en eksisterende avdeling i Regnskapshuset SMN. De merket store kulturforskjeller med en gang. Avdeling 1 kunne beskrive flere forskjeller som resulterte i en brå overgang når de ble integrert. *«Det var veldig stilt her. Alle jobbet for seg selv og kunne det de kunne og delte det ikke med andre. Det var ingen som sa hei eller adjø.. Det tok lengre tid å bli kjent med 25 nye ansatte her oppe, og tok vi en fleip så var det jo ingen som tok den. Ansatte i den avdeling vi kom inn i var også veldig opptatt av tiden de var på jobb. Kom de klokka 0700 så dro de 1500. Det var aldri rom eller tid for å ta 5 minutter over en kopp kaffe å snakke sammen. Derfor var det veldig vanskelig å bli kjent med noen. Det var en helt annen jobbkultur enn det vi var vant til»* (Avdeling 1).

Og så lo vi veldig mye før. Jeg har aldri ledd så lite som i de to og et halvt årene jeg har jobbet her» (Avdeling 1).

Avdeling 1 mente at kulturforskjeller kunne blitt håndtert med en sosialiseringssprosess med en mentorordning. På denne måten hadde de fått noen å forholde seg til i Regnskapshuset SMN, og som gradvis kunne inkludert dem.

Avdeling 2 ble på samme måte som avdeling 1 integrert med en eksisterende avdeling i Regnskapshuset SMN. De merket få kulturforskjeller, men merket mye til organisasjonsidentitet. *«Vi merket veldig godt at det var «vi» og «de i Regnskapshuset». Det snakket faktisk hele avdelingen om når vi hadde første samling sammen nå høsten 2013 at nå føles det ut som at hele avdelingen er «vi». Så da tok det jo ganske lang tid før «vi følelsen» kom (Avdeling 2).* Avdeling 2 beskriver at de var en konkurrent, og at både de og eksisterende avdeling i regnskapshuset SMN bidro til «vi» og «dem» mentalitet.

«Vi hadde en veldig god leder» (Avdeling 2).

Avdeling 3 ble integrert høsten 2013 og ble slått sammen med en eksisterende avdeling i Regnskapshuset SMN. Der ventet ny leder og nye kollegaer. *«Dette var en prosess som gikk kjempe bra. Vi ble godt mottatt av våre nye kollegaer» (Avdeling 3).* Avdeling 3 merket få til kulturforskjeller. Leder hadde på forhånd introdusert begge avdelingene.

Avdeling 4 kom inn som egen avdeling 1. januar 2013. De ble ikke integrert med en eksisterende avdeling. Utfordringen med Avdeling 4 ble å få dem til å føle seg som en del av familien. Måten regnskapshuset SMN har løst dette på er å inkludere dem i arbeid med andre kontorer. *«Ja vi føler oss som en del av laget. I fra starten av har vi følt at vi kunne bidra med noe til resten av organisasjonen. Så vi er absolutt blitt en del av familien. Vi er veldig godt tatt i mot og kan ta kontakt om det skulle være noe» (Avdeling 4).*

Vi har gjort oss bemerket» (avdeling 4).

Ut i fra intervju med prosjektledelse og ledelse var kultur i noen grad undervurdert. Vi ser fra avdeling 1 og 2 at de merket kulturforskjeller. Kultur er hvordan mennesker oppfører seg i en gruppe eller organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2005). En endringsprosess vil endre

adferden til menneskene som er ansatt. Det er ofte her skille mellom et suksessfullt og et mislykket oppkjøp oppstår (Coleman & Lunnan, 2013). Avdeling 2 merket godt til identitetsforskjeller som kan kobles til teorien om at kultur er det som kjennetegner en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2005). Avdeling 3 merket små forskjeller på kultur. Og avdeling 4 fikk følelsen av å være med på laget relativt raskt, som kan kobles til at organisasjonskultur er hvordan mennesker danner seg meninger om seg selv og sin tilværelse med andre mennesker. Her er det i stor grad snakk om organisasjonsidentitet

Avdeling 1 beskrev i intervjuene at leder i stor grad manglet under integreringen. Avdeling 2 hadde en god leder, problemet her var identitetsfølelse. Ut i fra dette vil det være rimelig å anta at lederskap har en viktig rolle ved sosial integrering. Avdeling 3 hadde en leder som gradvis integrerte kontoret før flytting. Ledelsen i Regnskapshuset SMN løste utfordringer i Avdeling 4 med å la dem bidra i det store bildet. Det kan også trekkes ut at avdeling 1 og 2 brukte lengre tid på å takle kulturforskjeller og identitetsforskjeller. Der avdeling 3 og 4 taklet små kulturforskjeller og «vi følelsen» relativt raskt. Ut fra dette er det viktig å trekke på erfaring gjennom lederskap.

6 Konklusjon

Faktorer som påvirker gjennomføringen	Regnskapshuset SMN	Teori
Planlegging	Et formål for integreringen	Måltrettet på PSO
	Oversikt over alle interessenter	Oversikt over alle interessenter
	En som planlegger	Flere som planlegger
	Ikke logisk plan på delleveransene	Logisk milepælplan
	Identifiserer en aktivitet på en oppgave under en delleveranse	Identifiserer alle aktiviteter for en milepæl
Organisering	Godt veiledende team med bred kunnskap	Godt veiledende team med bred kunnskap
	God ansvarsfordeling	God ansvarsfordeling
	Hensiktsmessig ut fra tilgang på ressurser	Hensiktsmessig ut fra tilgang på ressurser
Motstand	Betrygger med informasjon om prosess	Betrygger med informasjon om prosess
Mål	Kommuniserer visjon	Kommuniserer visjon
Tid	Hurtig integrasjonsprosess	Integrasjonsprosess etter integrasjonsstrategi
	Ingen kortsiktige vinninger	Flere kortsiktige vinninger
Kultur	Kultur undervurdert	Tatt høyde for kultur

Figur 14 Oppsummering analyse

Regnskapshuset SMN velger integrasjonsstrategi med en kombinasjon av forretningsprinsipp, motivasjon og erfaring. Vi ser at integrasjonsstrategi velges i stor grad på grunnlag av overordnet forretningsprinsipp. Vi ser også at strategisk motivasjon ikke fullverdig gir grunnlag for full integrasjon, men at erfaring tilsier at suksessfull integrasjon kan gjennomføres der regnskapsvirksomhetene integreres 100 %.

Under planleggingen undervurderes formålet med integrasjonsprosjektet, som får en videre konsekvens gjennom hele planleggingsprosessen. Målene deles ikke opp på person, system og organisasjon. Full integrasjon krever integrasjon av ansatte, system og prosesser. Ved ikke å

definere formål er faren til stede at en eller flere deler vil bli nedprioritert. Konsekvensen av dette er at det i prosjektplanen til Regnskapshuset SMN overfokuseres på S. Dette vises videre under aktivitetsplanleggingen der det kom klart frem at det er forskjell på detaljplanlegging av hver delleveranse. Her detaljplanlegges systemsiden i prosjektet, der P og O er nedprioritert. PSO i planleggingen har ikke vært fokus i integrasjonsprosessen til Regnskapshuset SMN. PSO skal hjelpe med å sette prinsippansvarskartet, med å avklare ansvarsforhold for alle elementene i P, S og O. Regnskapshuset SMN setter ikke ansvarskart for planleggingen. Dette får ikke konsekvens for fristillelse av ressurser.

Regnskapshuset SMN organiserer integrasjonsprosessen ut i fra hvor kompleks integrasjonen er. Vi ser at det veiledende teamet er sammensatt av flere personer med kompetanse. Teamet vil i stor grad kreve fordeling i ansvarsforhold. Dette gjennomfører Regnskapshuset SMN klart med å markere i prosjektplanen med ansvar og utførende. Kommunikasjon mellom ledelse og prosjektledelse kan antas å være god, der ansatte kan trekkes inn i forskjellige stadier for deltakelse. Samtidig deler noen tiden sin mellom prosjekt og vanlig arbeid, og prioriteringskonfliktene håndteres av regnskapshuset SMN gjennom prosjektplanen. Prosjektplanen er forskjellig i forhold til planlegging og organisering. Organiseringen er hensiktsmessig i forhold til full integrasjon. Planleggingen er ikke fullt så hensiktsmessig. Dette kan trekkes mot at erfaringene i stor grad påvirker planleggingen med standardisert prosjektplan.

Regnskapshuset SMN ivaretar teori om å informere oppkjøpt virksomhet om prosessen for å skape trygghet og redusere motstand mot endring. De kommuniserer også visjon for å skape forståelse om fremtiden og for endringene. Regnskapshuset SMN med administrerende direktør og prosjektleder ønsker og har erfart at integreringsprosessen ikke skal ta lang tid. Avdelingene er i stor grad enig i at når først forståelse for at endringen er tilstede, kan integrasjonsprosessen gå hurtig. Endringsprosessen varierer i tid for den enkelte respondent. Her kan det også trekkes ut at noen avdelinger brukte over et år etter at integrasjonsprosessen var ferdig.

Regnskapshuset SMN undervurderer kultur i stor grad. Flere avdelinger hadde i løpet av gjennomføring merket forskjeller i organisasjonskultur og organisasjonsidentitet. Dette ble på ledernivå håndtert forskjellige, der det var sammenheng mellom lederskap og håndtering av kultur. Å undervurdere kultur i en slik prosess kan bli en hemmende faktor for om oppkjøpet

bli suksessfullt eller ikke. For selv om det er mye som skal endres, både på kundesiden, leverandørsiden, systemsiden, innenfor organisasjonsstruktur og arbeidsmetoder så vil et oppkjøp og en endring «til syvende og sist handle om mennesker».

6.1 utfordringer i fremtiden

Oppkjøp vil for Regnskapshuset SMN bli mer utfordrende i fremtiden. Til dags dato er små regnskapsvirksomheter kjøpt opp. I fremtiden vil flere byrå starte å tenke teknologi. Et høyt teknologisk oppkjøp vil kreve mer ressurser og planlegging.

6.2 Forslag til videre forskning

Forslag til videre forskning vil være å gå mer i dybden på integrasjonsstrategi som prosess. Integrasjon av to eller flere virksomheter er et interessant tema. Et tema som i dag og i fremtiden vil påvirke mange mennesker.

Videre forskning kan ta utgangspunkt i prosess før og etter, og hvilke koblinger disse to har. Det kan også ses mer på serieoppkjøp og hvilke erfaringer og kompetanse de innhenter ved flere oppkjøp etter hverandre.

Referanser

- Andersen, E. S., Grude, K. V., & Haug, T. (2011). *Målrettet prosjektstyring*. Brekkestua: NKI Forlaget.
- Andnæs, H. (2002, Mai). *www.magma.no*. Hentet fra <http://www.magma.no/norsk-naeringslivs-stoerste-oppkjoep-i-utlandet-vellykket-integrasjon-i-rekordtempo>
- Coleman, H. L., & Lunnan, R. (2013). *www.magma.no*. Hentet fra <http://www.magma.no/serieoppkjop-okt-effektivitet-eller-det-motsatte>
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2012). *Management research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (2005). *Entrepreneurship*. New York: McGraw - Hill Companies.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2005). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.
- Jensen, S. A. (2002). *www.magma.no*. Hentet fra <http://www.magma.no/lederutfordringer-i-internasjonale-oppkjoep-og-fusjoner>
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2010). *Forskningsmetode*. Oslo: Abstrakt forlag as.
- Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy*. Essex: Pearson Education Limited.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston USA: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Pran, A. N. (2002). *www.magma.no*. Hentet fra <http://www.magma.no/due-diligence-i-forbindelse-med-fusjoner-og-oppkjoep>
- Wiklund, J. (1998). *Small firm growth and performance*. Jonkoping: Arte tryckaren.

www.cf-sn.ca. (u.d.). *www.cf-sn.ca*. Hentet fra http://www.cf-sn.ca/business/business_expansion/expansion.php

www.ipo.no. (u.d.). Hentet fra <http://www.ipo.no/lederskap/endringsledelse.htm>

www.kotterinternational.com. (u.d.). Hentet fra <http://www.kotterinternational.com/our-principles/changesteps/step-8>

www.ntnu.no. (u.d.). *www.ntnu.no*. Hentet fra <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Strategi+og+budsjett+-+definisjon+av+begreper>

www.smnregnskap.no. (u.d.). <http://www.smnregnskap.no/regnskapshuset>. Hentet fra <http://www.smnregnskap.no/regnskapshuset>:

<http://www.smnregnskap.no/regnskapshuset>

www.thefreedictionary.com. (u.d.). *www.thefreedictionary.com*. Hentet fra <http://no.thefreedictionary.com/vekst>

www.wikipedia.org. (u.d.). Hentet fra http://no.wikipedia.org/wiki/Norsk_Hydro